



المدرسة العليا لإدارة الأعمال  
ÉCOLE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
-Tlemcen-

## Mémoire de fin d'études

Pour l'obtention du diplôme de Master en management

Option : Management et Stratégies d'Entreprise

---

Thème :

# Système d'évaluation des performances des ressources humaines et son impact sur la motivation des employés

## Cas de SONATRACH

---

Réalisé par :

SEMMOUD Hadjer

Encadré par :

Pr. SMAHI Ahmed

Soutenu le 24 septembre 2020 devant le jury d'examen composé de :

Président : Dr. BENBOUZIANE Mohamed -MCB

Examineur : Dr CHEKROUN Meriem. -MAA

Encadrant : Pr SMAHI Ahmed. -Professeur

Année universitaire : 2019/2020



## **Dédicaces**

A mes très chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études,

A mes sœurs et mes proches pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral,

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible.

## **Remerciements**

Je tiens tout d'abord à remercier dieu le tout puissant et miséricordieux de m'avoir donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

Mes sincères remerciements à mon encadrant Pr Ahmed SMAHI pour la qualité de son encadrement, ses conseils et du réel intérêt qu'il a manifesté tout au long de mon travail.

Je tiens à remercier les membres du Jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail, pour leur participation scientifique ainsi que l'intérêt qu'ils portent au sujet de mon Master.

Dans l'impossibilité de citer tous les noms et en guise de reconnaissance, je tiens à présenter mes sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué au bon déroulement et à l'élaboration de ce travail.

# Résumé

Dans un environnement hautement concurrentiel, les organisations doivent maintenir des performances élevées pour rester compétitives et atteindre les objectifs. Les personnes travaillant pour une organisation sont les ressources les plus précieuses et les plus coûteuses qu'elle peut utiliser pour accomplir son travail. Pour cette raison, il est nécessaire de motiver les employés afin d'améliorer leurs performances, et la mise en place d'un système efficace d'évaluation des employés est nécessaire pour évaluer leurs performances, ce qui peut maintenir la performance de l'organisation à un niveau élevé

L'objectif général de la présente recherche était d'étudier l'impact du système d'évaluation des performances sur la motivation des employés de la Sonatrach et l'étude était guidée par les objectifs particuliers suivants : savoir s'il existe des pratiques efficaces en matière du système d'évaluation au sein de la Sonatrach, savoir si les employés sont satisfaits du système d'évaluation actuel de leur organisation et en fin savoir la perception des employés de la Sonatrach dudit système mis en place dans le renforcement de leurs motivations.

L'étude a adopté une conception de recherche analytique descriptive. Un échantillon de 100 personnes a été sélectionné aléatoirement. Les données ont été obtenues à l'aide d'un questionnaire en ligne, tandis que, pour l'analyse, nous avons utilisé Excel et IBM SPSS. Les résultats ont révélé que le système d'évaluation a un impact significatif sur la motivation des employés et que l'existence des pratiques efficaces et la satisfaction du système affectaient la motivation.

**Mots clés :** système d'évaluation des performances, motivation des employés, satisfaction de l'évaluation.

## **Abstract**

In a highly competitive environment, organizations need to maintain high performance to stay competitive and achieve objectives. The people working for an organization are the most valuable, most expensive resources it can use to get the job done. For this reason, it is necessary to motivate employees in order to improve their performance, and an effective employee appraisal system is necessary to evaluate their performance and to ensure that the organization's performance can be maintained. At a high level.

The general objective of this research was to study the impact of the performance appraisal system on the motivation of Sonatrach's employees and the study was oriented by the following particular objectives: to find out whether there are effective practices in Sonatrach's appraisal system, to find out whether employees are satisfied with the current appraisal system in their organization and finally to find out Sonatrach's employees' perception of the appraisal system as a means of enhancing their motivation.

The study adopted a descriptive research design. A sample of 100 individuals was randomly selected. Data were obtained using an online questionnaire, while Excel and IBM SPSS were used for analysis. The results revealed that the evaluation system has a significant impact on employee motivation and that the existence of effective practices and satisfaction with the system affected motivation.

**Keywords** : performance appraisal system, employee motivation, employee, appraisal satisfaction

# Table des matières

<b>Dédicace</b>	
<b>Remerciement</b>	
<b>Résumé</b>	
<b>Abstract</b>	
<b>Table des Matières</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre 01 : Système d'évaluation des performances des ressources humaines</b> .....	6
<b>Introduction</b> .....	6
<i>Section 01 : Généralités sur le système d'évaluation des performances des ressources humaines</i> .....	6
1.1 Définition des concepts de l'évaluation des performances .....	7
1.1.1 Définition de l'évaluation (appréciation).....	7
1.1.2 Évaluation et gestion des performances.....	9
1.2 Définition de la performance .....	9
1.2.1 Les niveaux de mesure de la performance.....	10
1.3 Définition des notions voisines de la performance .....	13
1.3.1 La compétence .....	13
1.3.2 Le potentiel .....	14
1.4 Les avantages de l'évaluation des performances pour l'organisation et l'employé.....	14
1.4.1 Pour l'organisation.....	14
1.4.2 Pour l'employé.....	15
1.5 Les objectifs de l'évaluation des performances .....	15
<i>Section 02 : la mise en place d'un système d'évaluation des performances</i> .....	16
2.1 Le système d'évaluation et le contexte organisationnel .....	16
2.2 Les étapes du processus d'évaluation .....	18
2.2.1 Établir des normes de performance .....	18
2.2.2 Communiquer les attentes en matière de performances aux employés .....	19
2.2.3 Mesurer la performance réelle .....	19
2.2.4 Comparer les performances réelles avec les normes .....	19
2.2.5 Discuter des résultats avec l'employé .....	19
2.2.6 Engager des actions correctives, si nécessaire .....	19
2.3 Types et contenu des appréciations .....	20
2.3.1 Les Appréciations instantanées .....	21
2.3.2 Les appréciations régulières.....	21
2.3.3 Les Appréciations formelles .....	21
2.4 Les critères d'évaluation .....	22
2.4.1 Travail réalisé .....	22
2.4.2 Résultats du travail .....	22
2.4.3 Caractéristiques personnelles .....	22
2.5 Les erreurs à éviter lors de l'évaluation .....	23
2.5.1 La rigueur ou l'indulgence .....	23
2.5.2 Tendance centrale .....	23

2.5.3 Effet de halo .....	23
2.5.4 Récence des événements .....	24
2.6 Les composantes d'un processus d'évaluation .....	24
2.6.1 Les visées de l'appréciation .....	24
2.6.2 L'objet de l'appréciation .....	25
2.6.3 Les acteurs de l'évaluation .....	26
2.6.4 Les procédures .....	29
2.6.5 Le référentiel .....	29
<b>Section 03 : les méthodes d'évaluation des performances</b> .....	29
3.1 Les entretiens .....	30
3.1.1 Les entretiens non directifs .....	30
3.1.2. Les entretiens semi-directifs .....	30
3.1.3 Les entretiens directifs .....	30
3.1.4 Les entretiens structurés et les entretiens situationnels .....	31
3.2 Les tests .....	32
3.2.1 Les tests de salon .....	32
3.2.2 Les tests d'intelligence et d'aptitudes .....	32
3.2.3 Les tests de situation .....	32
3.3 Assesment centres (les centres d'évaluation) .....	32
3.4 L'évaluation à 360° .....	33
3.5 Gestion par objectifs (MBO) .....	33
3.6 L'échelle de notation (BARS) .....	34
3.7 Méthodes de classement des catégories .....	34
3.7.1 La méthode d'échelle graphique .....	34
3.7.2 La liste de contrôle (checklist) .....	35
3.7.3 La méthode du choix forcé .....	35
3.8 Les Méthodes comparatives .....	36
3.8.1 Le classement .....	36
3.8.2 La méthode de comparaison par paires .....	36
3.9 Les méthodes narratives .....	37
3.9.1 Incident critique .....	37
3.9.2 Evaluations par rédaction .....	38
3.9.3 Revue de terrain .....	38
Conclusion .....	39
<b>Chapitre 02 : La motivation au travail</b> .....	40
Introduction .....	40
<b>Section 01 : généralités sur la motivation</b> .....	40
1.1 Définition de la motivation .....	40
1.2 Les caractéristiques de la motivation .....	42
1.3 Typologie de la motivation au travail .....	43
1.4 Les sources de la motivation .....	44
1.4.1 La motivation intrinsèque .....	44
1.4.2 La motivation extrinsèque .....	45
1.5 Le processus de motivation .....	45
1.6 Les dimensions de motivation .....	46

<b>Section 02 : Les principales théories de motivation</b> .....	49
2.1 Les théories des besoins - mobiles – valeurs .....	49
2.1.1 Les théories des besoins .....	49
2.1.1.1 La théorie des besoins de MASLOW .....	49
2.1.1.2 La théorie ERD .....	51
2.1.1.3 La théorie bi-factorielle d’Herzberg .....	51
2.1.2 Les théories classiques de la motivation intrinsèque .....	53
2.1.2.1 La théorie de l’évaluation cognitive .....	54
2.1.2.2 La théorie des caractéristiques de l’emploi d’HACKMAN et OLDHA .....	54
2.1.3 Les théories de la justice organisationnelle et de l’équité .....	56
2.2 Les théories du choix cognitif .....	56
2.2.1 L’approche cognitive interactionnelle classique .....	56
2.2.2 L’approche cognitive intermittente .....	57
2.2.3 L’approche des dynamiques de l’action .....	58
2.3 Les théories de l’autorégulation et de la métacognition .....	58
2.3.1 La théorie de la fixation des objectifs .....	58
2.3.2 Les théories de l’autodétermination .....	59
<b>Section 03 : les facteurs de motivation et de démotivation au travail</b> .....	61
3.1 Le management motivant .....	61
3.1.1 Le management participatif .....	61
3.1.2 Le management par objectif ou direction par objectifs (DPO) .....	61
3.1.3 La délégation de pouvoir .....	62
3.1.4 Le leadership adaptif .....	62
3.2 L’entreprise motivante .....	63
3.2.1 La rémunération .....	63
3.2.2 La formation .....	63
3.2.3 La gestion des carrières .....	64
3.2.4 Les conditions de travail .....	64
3.2.5 La communication interne .....	64
3.3 Le travail motivant .....	65
3.3.1 L’enrichissement du travail .....	65
3.3.2 Le changement de la nature du travail .....	66
Conclusion .....	68
<b>Chapitre 03 : Le système d’évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH</b> .....	69
Introduction .....	69
<b>Section 01 : présentation de la Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures</b> .....	69
1.1 Historique de la SONATRACH .....	69
1.2 Les structures opérationnelles de Sonatrach .....	70
1.3 La présentation de l’activité liquéfaction et séparation (LQS) .....	70
1.4 Les différentes missions de la LQS .....	70
1.5 L’organisation de la société .....	71
1.6 La Direction Ressources Humaines (RHU) .....	71
1.6.1 Les différentes missions de DRH de Sonatrach .....	71
1.6.1.1 l’acquisition des ressources .....	71
1.6.1.2 la stimulation des ressources .....	72
1.6.1.3 Le développement des ressources humaines .....	77
<b>Section 02 : le cadre méthodologique de l’étude empirique</b> .....	79
2.1 L’objectif de l’enquête .....	79

2.2 La Conception de la recherche .....	79
2.3 La population cible de l'étude .....	80
2.4 La technique et la taille de l'échantillonnage .....	80
2.5 La méthode de collecte des données .....	80
2.6 La conception du questionnaire .....	81
2.7 Les sources de la collection des données .....	82
2.7.1 Données primaires .....	82
2.7.2 Données secondaires .....	82
2.8 Procédure de collecte des données .....	83
2.9 Méthodes d'analyse des données .....	83
2.10 Les limites de l'étude .....	84
<b>Section 03 : l'analyse et la présentation des données</b> .....	<b>85</b>
3.1 L'analyse du questionnaire par la méthode tri à plat .....	85
3.2 L'analyse de l'impact du système d'évaluation des performances sur la motivation des employés .....	111
3.2.1 La vérification de la première hypothèse .....	112
3.2.2 La vérification de la deuxième hypothèse .....	114
3.2.3 La vérification de la troisième hypothèse.....	116
3.3 Présentation et discussion des résultats .....	118
3.4 Synthèse des résultats .....	120
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>121</b>
<b>Recommandations</b> .....	<b>123</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>125</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>128</b>

## Liste des figures

Figure 01 : les niveaux de mesure de la performance .....	11
Figure 02 : les étapes du processus d'évaluation .....	20
Figure 03 : les visées de l'appréciation. ....	24
Figure 04 : le processus de motivation. ....	45
Figure 05 : la pyramide des besoins de MASLOW .....	50
Figure 06 : le modèle des caractéristiques des emplois.....	55
Figure 07 : les conséquences de la motivation .....	67
Figure 08: la population cible.....	80
Figure 09: répartition de l'échantillon selon le sexe .....	86
Figure 10 : répartition de l'échantillon selon l'âge .....	87
Figure 11 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction. ....	88
Figure 12 : répartition de l'échantillon selon l'ancienneté .....	89
Figure 13 : l'existence du système d'évaluation des performances .....	90
Figure 14 : la cohérence de l'application du système d'évaluation .....	91
Figure 15 : l'utilité du système d'évaluation des performances.....	92
Figure 16 : la fixation des objectifs.....	93
Figure 17 : l'évaluation finale.....	94
Figure 18: les critères de l'évaluation.....	95
Figure 19 : le soutien du supérieur hiérarchique .....	96
Figure 20 : la disponibilité du responsable hiérarchique .....	97
Figure 21 : la compétence du manager.....	98
Figure 22 : l'objectivité de l'évaluation .....	99
Figure 23: la reconnaissance du supérieur hiérarchique .....	100
Figure 24 : la rémunération.....	101
Figure 25 : l'avancement de carrière.....	102
Figure 26 : la satisfaction de la carrière professionnelle.....	103
Figure 27 : l'appréciation du travail.....	104
Figure 28: les actions correctives suivis de l'évaluation.....	105
Figure 29 : les actions concrètes de l'évaluation finale.....	106
Figure 30 : la satisfaction de la récompense liée au système d'évaluation .....	107
Figure 31 : la satisfaction de la façon de l'évaluation.....	108
Figure 32: les facteurs de motivation.....	110
Figure 33: le système d'évaluation et la motivation.....	110
Figure 34 : la motivation par le système d'évaluation.....	111

## Liste des tableaux

Tableau 01 : évaluation et modes d'organisation.....	18
Tableau 02 : les dimensions de la motivation .....	47
Tableau 03 : le modèle bi-factoriel de HERZBERG.....	53
Tableau 04 : éléments d'une fiche d'évaluation de sonatrach .....	75
Tableau 05 : répartition de l'échantillon selon le sexe .....	85
Tableau 06 : répartition de l'échantillon selon l'âge.....	86
Tableau 07 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction .....	87
Tableau 08 : répartition de l'échantillon selon l'ancienneté .....	88
Tableau 09 : l'existence du système d'évaluation des performances .....	89
Tableau 10 : cohérence de l'application du système d'évaluation des performances .....	90
Tableau 11 : l'utilité du système d'évaluation des performances .....	91
Tableau 12 : la fixation des objectifs. ....	92
Tableau 13: l'évaluation finale .....	93
Tableau 14: les critères de l'évaluation .....	94
Tableau 15: le soutien du supérieur hiérarchique .....	95
Tableau 16 : la disponibilité du responsable hiérarchique.....	96
Tableau 17 : la compétence du manager .....	97
Tableau 18 : l'objectivité de l'évaluation reçue du supérieur hiérarchique .....	98
Tableau 19 : la reconnaissance du supérieur hiérarchique .....	99
Tableau 20 : la rémunération .....	100
Tableau 21: le rythme d'avancement de carrière .....	101
Tableau 22 : la satisfaction de la carrière professionnelle .....	102
Tableau 23: l'appréciation du travail.....	103
Tableau 24 : les actions correctives suivis de l'évaluation. ....	104
Tableau 25 : les actions concrètes de l'évaluation finale. ....	105
Tableau 26 : la satisfaction de la récompense liée au système d'évaluation .....	106
Tableau 27 : la satisfaction de la façon de l'évaluation.....	107
Tableau 28 : les facteurs de motivation .....	108
Tableau 29: le système d'évaluation et la motivation. ....	109
Tableau 30 : la satisfaction du système d'évaluation .....	110
Tableau 31 : existence du système d'évaluation*cohérence de l'évaluation .....	112
Tableau 32 : existence du système d'évaluation*objectivité de l'évaluation reçue .....	113
Tableau 33 : existence du système d'évaluation*suivi de l'évaluation. ....	113

Tableau 34 : rythme d'avancement de la carrière* satisfaction de la carrière professionnelle .....	114
Tableau 35 : rémunération*satisfaction de la récompense liée au système d'évaluation.....	115
Tableau 36 : existence du système d'évaluation*satisfaction du système d'évaluation .....	115
Tableau 37 : compétence du manager * satisfaction du système d'évaluation.....	116
Tableau 38 : satisfaction de l'évolution de la carrière*la motivation par le système d'évaluation. ....	117
Tableau 39 : satisfaction du système d'évaluation*motivation par le système d'évaluation. .	117
Tableau 40 : motivation par le système d'évaluation*considération du système dans le renforcement de la motivation. ....	118

## Liste des abréviations

**RH** : Ressources Humaines.

**DRH** : La Direction des Ressources Humaines.

**GRH** : La Gestion des Ressources Humaines.

**MRH** : Management des Ressources Humaines.

**TAD** : La Théorie de l'Auto-Détermination.

**BARS** : Behaviorally Anchored Rating Scale.

**MBO** : Management By Objectives.

**SONATRACH** : Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures.

**LQS** : L'Activité Liquéfaction et Séparation

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

## Introduction Générale

---

### Introduction Générale

Les performances des employés et leur impact global sur la croissance et le développement organisationnel ont été une question d'actualité au fil des ans. On ne peut nier le fait que la continuité d'une organisation est un facteur de la capacité de ses employés à atteindre les objectifs fixés en termes de performances professionnelles. L'évaluation des performances est de plus en plus considérée comme une fonction incontournable de la gestion. Elle est devenue au cours des dernières années une pratique courante dans de nombreuses organisations. Aucune organisation ne sourira des mauvaises performances de ses employés. Par conséquent, il est devenu de plus en plus important de veiller à ce que des exercices d'évaluation des performances soient régulièrement réalisés afin de maintenir le niveau opérationnel de l'organisation.

L'évaluation des performances constitue un outil de motivation des employés qui mérite une attention particulière et elle est considérée comme l'une des fonctions les plus essentielles de la gestion des ressources humaines. De nombreuses organisations disposent de systèmes d'évaluation des performances qu'elles utilisent afin d'attribuer des récompenses à l'employé, de lui fournir des conseils en matière de développement ainsi que d'obtenir son point de vue et sa perception juste de son travail, de ses responsables et de son organisation. En outre, l'évaluation des performances est un processus de communication continu entre les employés et les superviseurs notamment pour gérer la motivation des employés. Une attention particulière à la motivation des employés dans le contexte de l'évaluation des performances doit être accordée.

La question de la motivation des employés a toujours été un domaine de recherche important pour de nombreuses organisations. Cela est compréhensible puisque, la motivation selon Franken <sup>1</sup>Peut activer, persister ou dynamiser certains types de comportement requis des individus, ce qui, à son tour, peut décider en fin de compte du succès ou de l'échec d'une organisation. Dans ce cas, le désir des entreprises d'accroître et de maximiser la motivation de leur personnel semble logique et évident. De nombreuses recherches ont également mis l'accent sur la satisfaction et la motivation des employés comme un facteur essentiel affectant la

---

<sup>1</sup> FRANKEN R, Human Motivation, 3eme Edition, 1994.

## Introduction Générale

---

productivité individuelle et la compétitivité organisationnelle. Par conséquent, la compréhension de tous les éléments ayant une incidence sur la motivation des employés est d'une importance significative en termes de recherches de développement organisationnel.

Nous avons fait notre étude sur le système d'évaluation des performances de la Sonatrach car elle est l'une des plus grandes entreprises algériennes et joue un rôle important dans l'économie du pays, par exemple en créant de nombreuses opportunités d'emploi pour de nombreuses personnes dans le pays. Afin de gérer les performances et de motiver tous ces employés, l'organisation a besoin d'un système d'évaluation des performances correctement développé et efficacement mis en œuvre pour gérer efficacement les performances des employés afin de maintenir les performances de l'organisation. Un système d'évaluation efficace aide l'organisation à atteindre ses objectifs et à garder ses employés satisfaits et motivés.

Pour cette raison, il est très important de mener cette étude pour vérifier si Sonatrach dispose actuellement d'une évaluation efficace et comprendre son impact sur la motivation des employés, afin de mettre en place un système d'évaluation des performances complet et équilibré.

### La problématique

La satisfaction professionnelle et la motivation des employés sont importantes pour le rendement au travail. Pour améliorer leurs performances professionnelles, les employés ont également besoin d'un bon système d'évaluation des performances. Toutefois, pour que le système soit efficace et motivant, il doit être perçu comme équitable et motivant. Dans cette optique, nous avons formulé notre problématique comme suit :

### **Quel est l'impact du système d'évaluation des performances sur la motivation des employés de la Sonatrach ?**

Afin de répondre à cette problématique, nous essayerons d'apporter des éléments de réponse à des questions secondaires qui en découlent à savoir :

- Existe-t-il des pratiques efficaces en matière de système d'évaluation des performances au sein de la Sonatrach ?
- Les employés de Sonatrach sont-ils satisfaits du système d'évaluation actuel ?

## Introduction Générale

---

- Dans quelle mesure les employés perçoivent le système d'évaluation des performances comme étant motivant ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1** : il existe des pratiques efficaces en matière de système d'évaluation des performances au sein de la Sonatrach.

**Hypothèse 02** : les employés de la Sonatrach sont satisfaits du système d'évaluation des performances actuel.

**Hypothèse 03** : les employés perçoivent le système d'évaluation des performances comme étant très motivant.

### Les objectifs de la recherche

Le but de cette étude est de comprendre le système d'évaluation de la performance mis en place au sein de la Sonatrach, et de déterminer son impact sur la motivation des employés et leurs perceptions à travers une enquête auprès des cadres.

Afin d'atteindre les objectifs fixés, deux méthodes de méthodologie seront adoptées : la première est la méthode théorique, qui repose sur des recherches bibliographiques à l'aide de livres, articles, sites Web, etc. La seconde méthode est pratique et utilise une méthode descriptive-analytique basée sur un questionnaire destiné aux employés de l'entreprise. Les données collectées seront traitées et analysées à l'aide de Microsoft Excel et SPSS.

### L'importance de la recherche

Dans le cadre de cette recherche, les résultats peuvent contribuer à la Sonatrach en fournissant des informations sur le niveau actuel de motivation et de satisfaction des employés à l'égard du système d'évaluation des performances mis en place et sur la manière dont ce système est essentiel à intégrer comme outil d'améliorer les performances des employés dans l'organisation ainsi que de renforcer leurs motivations sur le lieu de travail.

Ils donnent aussi un aperçu de l'effet du système d'évaluation des performances existant, afin que l'organisation puisse prendre les mesures appropriées pour résoudre le problème actuel.

# Introduction Générale

---

## Le plan de travail

Pour bien mener notre recherche, nous avons opté à diviser notre travail en trois chapitres.

- Le premier chapitre fait l'objet d'un aperçu global sur le système d'évaluation des performances avec ses différentes méthodes vu son importance dans l'organisation.
- Le deuxième chapitre traite du cadre conceptuel et théorique de la motivation avec ces différentes théories et ses facteurs.
- Le troisième chapitre est consacré au cas pratique qui porte sur un questionnaire administré aux employés de la Sonatrach et l'analyse des données récoltées ainsi que les recommandations.

## Les limites de la recherche

En raison de la pandémie mondiale, nous avons rencontré des difficultés dans le processus de recherche, telles que la documentation insuffisante, le stage annulé, et le manque de personnel pouvant nous aider et répondre à notre questionnaire.

## Les études antérieures

Plusieurs études ont été mené par plusieurs chercheurs à propos de ce sujet nous allons donc citer quelques-unes :

- Les auteurs Selvarajan T et Peggy A. Cloninger ont mené une étude en 2012 afin d'examiner si le système d'évaluation peut motiver les employés et les pousser à améliorer leurs performances, les chercheurs ont mis l'accent sur les méthodes de l'évaluation et la perception des employés du déroulement de cette dernière. Les résultats de l'étude ont révélé que les évaluations avec un degré élevé de richesse de retour d'information mèneront à une meilleure perception de l'équité et de l'exactitude et qu'un niveau plus élevé d'équité et d'exactitude perçue entraînerait une plus grande satisfaction du système et une forte motivation pour améliorer les performances.
- Professeur Abhinanda Gautam a mené une recherche détaillé en 2016 sur le système d'évaluation des performances dont l'objectif était de connaître son impact sur la motivation des employés et elle a pris en considération plusieurs paramètres tels que la clarté du système, les argumentations des salaires, le rôle dans le travail, les incitations,

## Introduction Générale

---

la qualité de vie au travail, la productivité des employés, etc et donc ses résultats ont révélé que l'évaluation des performances a un impact significatif sur la motivation des employés et un effet profond sur les niveaux de motivation et de satisfaction des employés pour un meilleur rendement.

Nous pouvons dire que les paramètres sur lesquelles l'auteur a mis l'accent renforcent la motivation et la satisfaction car les augmentations, les incitations et l'épanouissent au travail ainsi que la manière dont l'évaluation est faite comme l'objectivité et la clarté rendent les employés satisfaits et motivés par la suite.

- Une autre recherche a été menée en 2017 par Idowu, Ayomikun et qui tendait à étudier l'efficacité du système d'évaluation des performances et son impact sur la motivation des employés, Les principaux objectifs de l'étude concernaient l'établissement du rôle modérateur de l'évaluation des performances en tant qu'outil de motivation, le chercheur a mis l'accent sur les méthodes d'évaluation et les récompenses et leurs effets sur la motivation.

Les résultats de la recherche ont montré que l'utilisation de plusieurs méthodes d'évaluation contribue à une plus grande satisfaction et, par conséquent, à des niveaux de motivation plus élevés et que les récompenses et la reconnaissance sont les facteurs les plus significatifs qui influencent la motivation des employés.

# **Chapitre 01**

Systeme d'évaluation des performances  
des ressources humaines

# Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines

---

## Introduction

Les performances des employés jouent un rôle important dans la réalisation des objectifs de l'organisation. En d'autres termes, la performance des employés est directement liée au succès de toute organisation. Par conséquent, les organisations tentent d'augmenter la productivité en améliorant les performances des employés. À cet égard, diverses stratégies ont été élaborées pour mesurer les performances des employés, y compris l'évaluation des performances. Nous donnerons dans ce chapitre un aperçu global du système d'évaluation des performances et aborderons ses différentes méthodes.

## Section 01 : Généralités sur le système d'évaluation des performances des ressources humaines

Les auteurs en gestion des ressources humaines utilisent les termes « *Évaluation des performances ou appréciation des performances* » mais ils ne sont pas tous d'accord sur le sens de ces termes, car pendant que certains trouvent que la distinction entre ces deux notions est nécessaire, d'autres ne voient aucune différence significative.

- Dans le livre d'Eric Campoy et al, les auteurs disent que « l'évaluation désigne une activité sous-jacente à toute pratique sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise » ; quant à l'appréciation, elle « correspond plus précisément à l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure la performance de chaque salarié<sup>1</sup>. »
- Eléonore Marbot ne fait pas la différence entre les termes « appréciation » et « évaluation », selon l'auteur les termes « appréciation » ou « évaluation » seront employés de façon indifférenciée<sup>2</sup>. »

Dans notre travail nous utiliserons les deux termes de façon indifférenciée.

---

<sup>1</sup> COMPOY E et al, gestion des ressources humaines, Paris, édition Pearson education, 2008, , p93.

<sup>2</sup> MARBOT E et al, fonctions RH : politiques, métiers et outils des RH, France, édition Pearson éducation, 2007, p112.

# Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines

---

## 1.1 Définition des concepts de l'évaluation des performances

### 1.1.1 Définition de l'évaluation (appréciation)

- Le terme « évaluer » est ancien, milieu du XIV<sup>e</sup> siècle, et signifie valoir, « il exprime le fait de déterminer la valeur, le prix ou l'importance d'une chose<sup>3</sup>. »
- Pour Tania Saba et al, l'évaluation peut être définie comme « un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné<sup>4</sup>. »
- Pour Chloé Guillot-Soulez : « l'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Les jugements peuvent être exprimés sous différentes formes : par une notation, par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée : par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien<sup>5</sup>... »
- Eric Campoy et al perçoivent l'appréciation comme « l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure les performances de chaque salarié. Ces dispositifs d'appréciation ou d'évaluation formalisée conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif, les décisions de GRH dans leur ensemble : rémunération, formation, mobilité<sup>6</sup>... »
- D'après P Caspear et J G Millet « l'appréciation sert à réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée ; à instaurer une dynamique d'amélioration permanente de la qualité des contributions rendues à l'intérieur de l'entreprise ; à faire prendre en charge des responsabilités de management à chaque niveau hiérarchique ; gérer les ressources humaines en situant plus précisément les personnes en termes de compétences, de potentiel, et de désir d'évolution<sup>7</sup>. »

---

<sup>3</sup> Le Petit Robert, 2005.

<sup>4</sup> SABA T et al ,la gestion des ressources humaines, Canada,édition du renouveau pédagogique,2002, ,p258.

<sup>5</sup> GUILLOT-SOULEZ C, La Gestion des Ressources Humaines, édition Gualino,2008.

<sup>6</sup> COMPOY E et all op.cit, p93.

<sup>7</sup>CADIN et all, gestion des ressources humaines, Paris,édition Dunod ,2002, p300.

## Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines

---

- « L'évaluation de la performance est une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies <sup>8</sup>. »
  
- « Les systèmes d'appréciation, avec comme base d'entretien annuel, se sont développés et sont maintenant courants dans les entreprises et organisations de toutes tailles. Ils poursuivent deux objectifs : l'évaluation de la performance, utile pour individualiser la formation, la remonétisation et améliorer l'organisation, l'évaluation du potentiel qui s'inscrit dans la perspective d'une gestion anticipatrice des emplois et des compétences. Le bilan de carrière individuel complète l'appréciation en donnant au salarié et à son organisation les éléments destinés à orienter son devenir professionnel <sup>9</sup>. »
  
- « On appelle l'appréciation du personnel l'acte par lequel un responsable hiérarchique effectue une appréciation formalisée de ses subordonnés, on utilise également le terme « évaluation du personnel ». Lorsque tous les salariés de l'entreprise, ou tous les salariés d'une catégorie professionnelle, comme les cadres ou les non cadres, font l'objet de chaque année d'une appréciation selon le même format, on dit qu'il s'agit du « système d'appréciation » de l'entreprise. L'appréciation comprend un élément entre le supérieur et le subordonné et la rédaction d'un compte rendu d'entretien formalisé<sup>10</sup>. »

Ce n'est qu'en évaluant constamment les individus que la performance organisationnelle et l'efficacité qui en résulte peuvent être atteintes. Cela explique pourquoi presque toutes les organisations effectuent une certaine forme d'évaluation des performances seules ou dans le cadre de leur système de gestion des performances.

---

<sup>8</sup> SEKIOU et al, gestion des ressources humaines, Canada, édition de boeck université, 2001, p304.

<sup>9</sup> PERETTI J.M, ressources humaines et gestion des personnes, édition vuibert ,2002, p89.

<sup>10</sup> ROMELAER P , gestion des ressources humaines, édition armandcolin,, 1993,p146.

# Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines

---

## 1.1.2 Évaluation et gestion des performances

La majorité de la littérature récente sur l'évaluation des performances indique qu'elle doit être dans le cadre d'un système global de gestion des performances, et non pas uniquement en tant que tel.

La gestion des performances peut être définie comme un processus systématique d'amélioration des performances organisationnelles en développant la performance des individus et des équipes<sup>11</sup>.

L'évaluation des performances joue un rôle central dans les systèmes de gestion des performances ; elle est le véhicule derrière lequel les objectifs et les buts de l'organisation sont traduits en objectifs individuels. Elle reste également le principal moyen de discuter et d'agir sur le développement de l'individu. Lorsqu'elle fait partie de la gestion des performances, l'évaluation est beaucoup plus étroitement liée à l'environnement général de l'entreprise. De Nisi et Griffin indiquent que la gestion des performances se réfère à un ensemble général d'activités qui sont effectuées par l'organisation pour améliorer les performances des employés". Bien que la gestion des performances repose généralement sur l'évaluation des performances, elle est un processus plus large et plus englobant et a pour but ultime les activités d'évaluation des performances<sup>12</sup>.

## 1.2 Définition de la performance

- « La performance est le résultat de la mise en œuvre d'une ou de plusieurs compétences appliquées à une tâche professionnelle. Elle est une action passée et s'apprécie lors des entretiens individuels d'évaluation<sup>13</sup> ».
  
- « La performance : qui mesure les résultats qu'une personne atteint (atteinte des objectifs, préalablement définis et mesurables)<sup>14</sup>. »

---

<sup>11</sup> ARMSTRONG M, a handbook of human resource management practice, 10ème édition, 2006.

<sup>12</sup> DENISI A, GRIFFIN R, Human Resource Management, 3ème édition, Boston, 2008, p318.

<sup>13</sup> CLAUDE BLANCHE A, gestion des ressources humaines, Bruxelles, éditions de boeck, 2008, p25.

<sup>14</sup> COHEN A, toute la fonction RH, Paris, édition Dunod, 2001, p149.

## Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines

---

- Selon LORINO, « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques... » aussi « est performance dans l'entreprise tout ce qui, est seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/cout<sup>15</sup>. »
- Selon CAMPBELL « la performance est ce que l'organisation recrute un individu pour faire et le faire bien<sup>16</sup>. »
- « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes comportementaux discrets qu'un individu effectue sur une période de temps donnée<sup>17</sup>. »

La performance est évaluée à deux niveaux :

- **L'efficacité** : Il s'agit du degré auquel l'objectif est atteint, quels que soient les moyens utilisés.
- **L'efficience** : La relation entre les résultats obtenus et les moyens par lesquels ils sont obtenus.

### 1.2.1 Les niveaux de mesure de la performance

La performance se mesure à quatre niveaux :

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

---

<sup>15</sup> LORINO L, méthodes et pratiques de la performances ,éditions d'organisation,2003,P9.

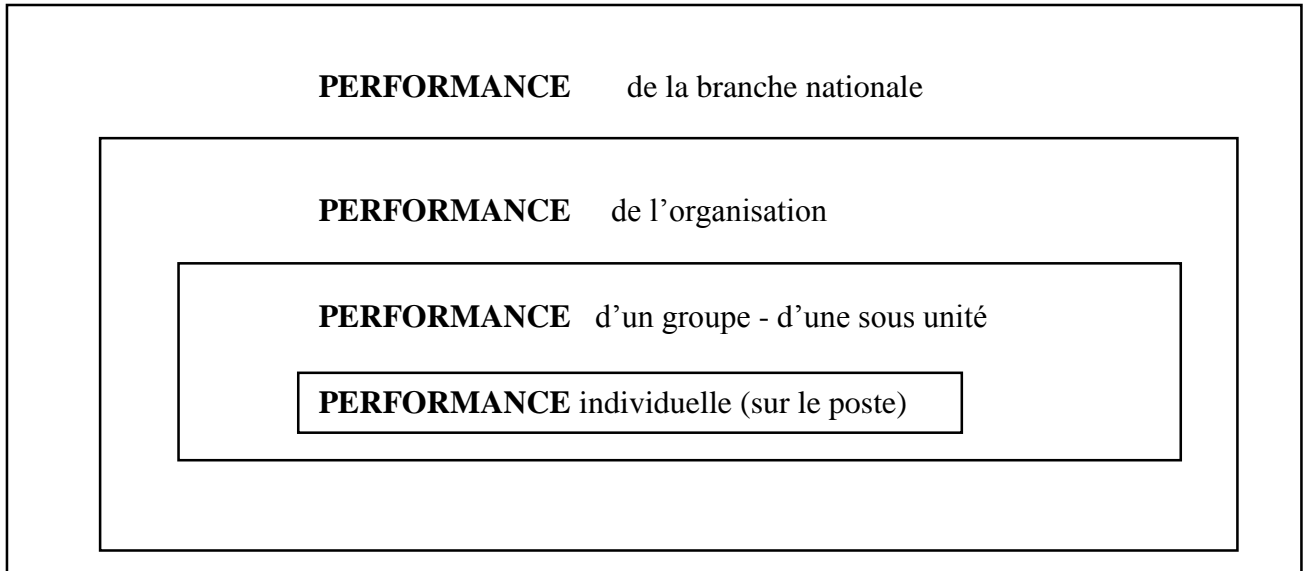
<sup>16</sup> CAMPBELL ,1990,P40.

<sup>17</sup> MOTOWILDO S.J, « Job performance », dans Handbook of Pyschology, Industrial and Organizational Psychology, vol. 12,2003, p39.

## Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines

---

**Figure 01** : les niveaux de mesure de la performance.



**Source** : BERARD M, CROZET D, gestion des ressources humaines pilotage social et performances, 5eme édition, Paris, édition Dunod, 2003, p165.

La figure ci-dessus représente les différents niveaux de mesure de la performance, la mesure diffère d'un niveau à l'autre, alors pour mesurer la performance il est d'abord nécessaire de déterminer le niveau pour faciliter l'évaluation.

- **La performance individuelle**

La performance de l'entreprise est étroitement liée à la performance individuelle des salariés, car il leur appartient de mettre en œuvre la stratégie et de déployer les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs prédéterminés.

## **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

La performance individuelle peut être définie comme étant « une activité dans laquelle un Individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des Contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles<sup>18</sup>. »

CAMPBELL propose de définir la performance individuelle comme « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contribution aux objectifs <sup>19</sup>. »

Par conséquent, la performance individuelle est le comportement qu'attend l'organisation de ses employés, elle représente tous des comportements qui influenceraient de façon positive l'atteinte des objectifs (productivité, qualité, rentabilité...) et que l'employé déploierait sur des périodes différentes.

- **La performance sociale**

Des recherches menées au fil des ans ont montré que bien-être au travail signifie l'efficacité de l'entreprise et que les employés performants sont des personnes satisfaites de leur entreprise et de leur travail. Ce lien donne le sens du terme « performance sociale », qui est un ensemble d'indicateurs permettant d'évaluer l'expérience des personnes au travail, que ce soit en termes d'aspects positifs (bien-être, satisfaction, etc.) ou sous tous ses aspects. Négatif (inconfort, danger, stress, etc.). La performance sociale fait référence aux composantes individuelles et collectives, psychologiques et sociales dans le contexte spécifique d'une organisation. Elle remet en question la capacité de l'entreprise à prendre en compte ces aspects.

Donc la performance sociale peut être définie comme « la résultante -positive ou négative- des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci <sup>20</sup>. »

---

<sup>18</sup> JAMAL M « Job stress and job performance Relationship in challenge-hindrance model of stress » An empirical examination in the Middle East, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol 10,2016.

<sup>19</sup> ROUSSEL P CHARBONNIER A et CARLOS A-S, vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu, étude exploratoire,2009, P2.

<sup>20</sup> SUTTER P.E, S'épanouir au travail, c'est possible, Paris, édition Ellipses, 2010, P42.

# Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines

---

## 1.3 Définition des notions voisines de la performance

Pour ne pas confondre il est important de distinguer les notions voisines de la performance :

### 1.3.1 La compétence

- « La compétence renvoie à une performance durable, par opposition et performance exceptionnelle ou contractuelle, rendant compte d'un niveau d'atteinte d'objectifs préalablement fixés. Les relations entre compétence et performance ne sont pas biunivoques : autrement dit un niveau de compétence ne permet pas d'inférer un niveau de performance. Donc la compétence est un des éléments déterminants de la performance avec les contraintes de l'environnement et la motivation<sup>21</sup>. »
  
- Selon WOODRUFFE « la compétence se réfère a une des séries de comportements qu'il faut adopter pour accomplir les tâches et les missions d'un poste<sup>22</sup>. »
  
- « Les compétences qui définissent ce que la personne maîtrise : connaissance théoriques, savoir-faire, comportements mis en œuvre dans sa fonction<sup>23</sup>. »

En général, la compétence est une combinaison du :

- **Savoir** : Il s'agit d'un ensemble de compétences et de connaissances personnelles acquises par des études ou des formations.
- **Savoir-faire** : Ce sont les compétences, les capacités et les pratiques acquises grâce à l'expérience de travail qui permettent d'effectuer des tâches.
- **Savoir-vivre** : Compétences interpersonnelles ou adaptabilité ou compétences sociales : il s'agit d'un engagement envers l'organisation, et les comportements en gestion et communication, qui comprend le concept de soi, les traits de personnalité, la motivation ou les forces intérieures qui influencent le comportement.
- La compétence cognitive s'ajoute à ces dimensions : c'est l'ensemble des compétences pour résoudre des problèmes dans un environnement organisationnel donné, et c'est la manière de traiter les problèmes applicables au travail.

---

<sup>21</sup> MARBACH V évaluer et rémunérer les compétences, Editions d'organisation, 2000, p14.

<sup>22</sup> WOODRUFFE(1993),assement centres :identifying and developing competences , 2eme edition,Londres,institution of personnel management in :LEVY-LEBOYER,(Claude) : la gestion des compétences,Paris,édition d'organisation groupe Eyrolle 1,2009,P30.

<sup>23</sup> COHEN, op.cit., p183.

## **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

### **1.3.2 Le potentiel**

- « Selon Christian Morvan, le potentiel est un ensemble de prédispositions personnelles qui peuvent permettre à une personne d'évoluer ou de s'orienter vers de nouvelles responsabilités à moyen terme<sup>24</sup>. »
  
- « Le potentiel qui est l'ensemble des dispositions personnelles encore incomplètement exploitées qui permettent à une personne d'évoluer vers d'autres fonctions ou métiers<sup>25</sup>. »
  
- « Le potentiel est un pronostic sur les possibilités latentes ou manifestes d'une personne pour accéder à un niveau de responsabilité supérieur dans son propre métier ou d'évoluer dans un autre métier à un niveau de responsabilité supérieur ou équivalent<sup>26</sup>. »

## **1.4 Les avantages de l'évaluation des performances pour l'organisation et l'employé**

### **1.4.1 Pour l'organisation**

Les avantages de l'évaluation des performances pour l'organisation sont une base efficace pour la rétention des employés, les décisions de récompense, la formation ciblée en fonction des besoins identifiés et les décisions de promotion future des employés. Il y a aussi quelques avantages supplémentaires comme l'identification des pratiques de travail improductives, l'identification des problèmes potentiels qui entravent la croissance de l'organisation et la détection des employés talentueux et des futurs dirigeants de l'organisation. Il est nécessaire de mettre à jour les dossiers du personnel et de revoir la description de poste. L'évaluation aide l'organisation à certifier les promotions et les rétrogradations. Il existe un lien entre les avantages de l'évaluation et l'engagement affectif des employés, les employés peuvent influencer la croissance de l'organisation grâce à un engagement qui s'appuie sur des relations efficaces entre les individus, y compris des relations superviseur-subordonné.

---

<sup>24</sup> COHEN, op.cit. p187.

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Ibid.

## Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines

---

### 1.4.2 Pour l'employé

« L'évaluation des performances prend en compte les performances passées d'un employé, les compare au présent et se concentre sur l'amélioration de l'avenir<sup>27</sup>. » . Ce faisant, elle donne aux employés la possibilité de communiquer leurs idées, leurs préoccupations et leurs perspectives concernant l'objectif global de l'organisation. L'évaluation des performances aide idéalement l'employé à recevoir un retour d'information sur ses performances et à évaluer ses contributions à l'objectif commun de l'organisation. De plus, l'évaluation des performances aide à aligner les performances des employés sur les objectifs de l'organisation. Elle aide également un employé à prendre des décisions personnelles concernant ses performances actuelles et à fournir des stratégies pour son développement futur. L'auto-efficacité est un facteur important pour la croissance et le développement personnel au travail. D'autre part, l'évaluation des performances aide fondamentalement l'employé à avoir un but et une approche définie dans le sens de l'objectif visé en élaborant ce système d'évaluation agit comme un motivateur pour l'employé qui obtient de bons résultats dans le présent afin de maintenir ces résultats à un niveau élevé et dans le futur.

### 1.5 Les objectifs de l'évaluation des performances <sup>28</sup>

L'évaluation des performances a de nombreux objectifs. Parmi ces objectifs, on peut citer :

- **Le développement.** L'évaluation détermine les employés qui ont besoin de plus de formation, elle favorise la relation de conseil entre le subordonné et son superviseur et encourage les superviseurs à observer le comportement des subordonnés.
- **La Motivation.** Elle peut encourager l'initiative, développer le sens des responsabilités et stimuler des efforts pour être plus performant, donc elle sert à motiver les employés.
- **La Communication.** Elle peut servir de base à une discussion permanente entre le supérieur et son subordonné sur une question liée à l'emploi. Grâce à l'interaction et à un processus de retour d'information efficace, les parties apprennent à mieux se connaître.
- **La Conformité juridique.** Elle peut servir de motif juridiquement défendable pour les promotions, les mutations, les récompenses et les licenciements.

---

<sup>27</sup> BERSIN J, The Training Measurement Book Best Practices, Proven Methodologies, and Practical Approaches, 2008.

<sup>28</sup> IVANCEVICH J, human resource management, 9eme edition,2004.

## Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines

---

- **Planification des ressources humaines et de l'emploi.** Elle peut constituer un apport précieux aux inventaires des compétences et à la planification des ressources humaines.

Nous pouvons regrouper les objectifs de l'évaluation des performances de plusieurs façons :

- **Administratif :** Fournir un moyen ordonné de déterminer les promotions, les transferts et les augmentations de salaire.
- **Informatif :** Fournir des données à la direction sur les performances des subordonnés et à l'individu sur ses performances.
- **Motivationnel :** Créer une expérience d'apprentissage qui motive le personnel à se développer et d'améliorer leurs performances.

Après avoir défini le système d'évaluation des performances et ses différents concepts et évoqué ses avantages et objectifs, nous passerons à la deuxième section pour comprendre sa mise en œuvre.

### Section 02 : la mise en place d'un système d'évaluation des performances

« La mise en place d'un système d'appréciation consiste à rendre explicite les critères de l'appréciation, l'acte d'appréciation (entretiens formels) et le lien entre appréciation et décision de promotion, rémunération, formation-développement<sup>29</sup>. »

De toute évidence, l'évaluation des performances des ressources humaines a un impact direct sur tous les aspects de la gestion des ressources humaines, tels que le salaire, la promotion et la formation. Ce n'est pas un élément important en soi, mais il est nécessaire pour établir des politiques raisonnables dans une organisation.

#### 2.1 Le système d'évaluation et le contexte organisationnel

Les systèmes d'évaluation sont fortement liés aux organisations qui les mettent en œuvre. Toute organisation doit déterminer un modèle d'évaluation des employés qui correspond à sa configuration organisationnelle.

---

<sup>29</sup> BOYER et EQUILBEY, 2003, P182 in : PEMARTIN (Daniel) : la compétence au cœur de la GRH, Paris,éditons EMS,2005, P152.

## Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines

---

Il existe cinq modèles fondamentaux de gestion des ressources humaines liés au type d'organisation, qui ont été définis par F. Pichault et J. Nizet, différents modes d'évaluation sont utilisés pour chacun de ses modèles<sup>30</sup>.

- **Le modèle arbitraire (configuration entrepreneuriale)** : cette configuration se caractérise par l'évaluation discrétionnaire et qui se fait de manière imprécise et informelle. Elle se base sur des critères implicites et elle peut intervenir sur la vie privée des individus, son lien avec les actes de gestion des ressources humaines est très limité (gestion des carrières ...).
- **Le modèle objectivant (bureaucratie mécaniste)** : dans ce modèle l'évaluation est beaucoup plus objectivée et équipée. Elle se fait régulièrement et repose sur la description de fonction qui constitue (le référentiel) et sur des critères précis (utilisation des grilles de notation et de la méthode des incidents critiques).
- **Le modèle individualisant (adhocratie)** : l'appréciation est établie sur le bilan de compétences et la direction participative par objectifs ce qui renvoie à des critères négociés au cas par cas. Ce mode d'évaluation est relié à la politique de gestions des carrières et a un impact direct sur la mobilité et la promotion.
- **Le modèle conventionnaliste (bureaucratie professionnelle)** : l'appréciation est centrée sur la reconnaissance professionnelle par les pairs. Fondés sur des critères adoptés par ces professionnels suite à des débats. La promotion n'est pas très impactée par l'évaluation car elle passe par la cooptation.
- **Le modèle valoriel (configuration missionnaire)** : l'appréciation ne concerne pas trop les différentes composantes de la politique ressources humaines et se concentre surtout sur l'adhésion aux valeurs de l'entreprise et comportements.

---

<sup>30</sup> CADIN et autres, gestion des ressources humaines pratiques et éléments de théorie, 4ème édition, Paris, Dunod, 2012, p436.

## Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines

**Tableau 01** : évaluation et modes d'organisation.

	<b>Charismatique</b>	<b>Bureaucratique</b>	<b>Coopérative</b>
<b>Objet</b>	Qualités personnelles du sujet	Les comportements professionnels requis	Performances réalisées / objectifs fixés
<b>Procédure</b>	Jugement d'ensemble porté sur la personne	Inventaire des comportements	Appréciation par un collègue
<b>Référentiel</b>	Loyauté et soumission au chef	Conformité aux règles	Amélioration de la marche de l'organisation

**Source** : CADIN et autres, gestion des ressources humaines pratique et éléments de théorie, 4eme édition, Paris, Dunod, p436.

Le tableau ci-dessus illustre la relation entre le système d'évaluation et le type de l'organisation, il présente la relation entre les formes de l'organisation (charismatique, bureaucratique, coopérative) et les dispositions de l'évaluation.

### 2.2 Les étapes du processus d'évaluation

Le processus d'évaluation des performances comprend les six étapes suivantes<sup>31</sup> :

#### 2.2.1 Établir des normes de performance

Au moment de la conception d'un emploi et de la formulation d'une description de poste, des normes de performance sont généralement élaborées pour un poste. Ces normes doivent être claires et suffisamment objectives pour être comprises et mesurées. Des points doivent être attribués à chaque facteur de ces normes et doivent être indiqués sur le formulaire d'évaluation. Ces normes sont utilisées pour évaluer les performances des employés.

<sup>31</sup> MANMOHAN J, human resource management, 1ere édition, Bookboon, 2013, P65-66.

## **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

### **2.2.2 Communiquer les attentes en matière de performances aux employés**

Il est difficile pour les employés de deviner ce que l'on attend d'eux. C'est pourquoi les normes de performance doivent être communiquées aux employés. Pour que la communication soit efficace, il est nécessaire que les subordonnés fassent part de leurs réactions au responsable. Un retour d'information satisfaisant garantit que les informations communiquées par le manager ont été reçues et comprises comme prévu.

### **2.2.3 Mesurer la performance réelle**

Pour déterminer la performance réelle, il est nécessaire d'obtenir des informations à ce sujet. Nous devons nous préoccuper de la manière dont nous mesurons et de ce que nous mesurons. Quatre sources d'information sont fréquemment utilisées pour mesurer les performances réelles : l'observation personnelle, les rapports statistiques, les rapports oraux et les rapports écrits.

### **2.2.4 Comparer les performances réelles avec les normes**

L'évaluation de l'employé est faite et jugée en termes de potentiel de croissance et d'avancement. Des démarches sont faites pour noter les écarts entre les "performances standard" et les "performances réelles".

### **2.2.5 Discuter des résultats avec l'employé**

Les résultats de l'évaluation sont discutés périodiquement avec les employés. Les points forts, les points faibles et les difficultés sont indiqués et discutés afin d'améliorer les performances. L'information que l'employé reçoit au sujet de son évaluation a un grand impact sur ses performances ultérieures. Transmettre de bonnes nouvelles est facile pour le supérieur et le subordonné, mais c'est considérablement difficile lorsque les performances ont été inférieures aux attentes.

### **2.2.6 Engager des actions correctives, si nécessaire**

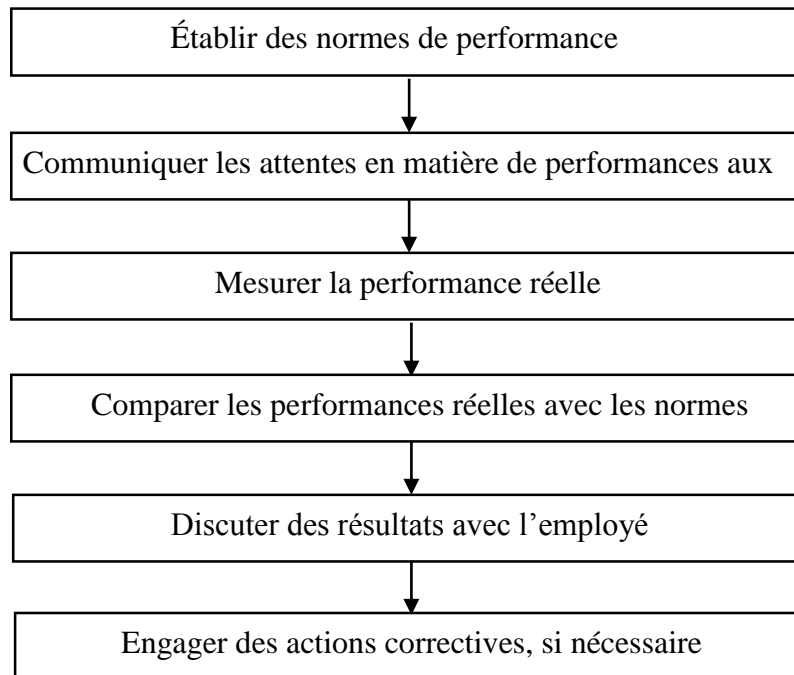
Les actions correctives peuvent être de deux types : La première est immédiate et porte principalement sur les symptômes. L'autre est fondamentale et s'attaque aux causes en profondeur. L'action corrective de base va à la source de l'écart et cherche à ajuster la différence de façon permanente. Des conseils peuvent être prodigués ou des missions spéciales peuvent être fixées, des personnes peuvent être envoyées en formation, et la responsabilité et l'autorité décisionnelle peuvent être déléguées aux subordonnés. On peut également tenter de

## Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines

---

recommander des augmentations de salaire ou des promotions, si cela s'avère nécessaire à la lumière des évaluations.

**Figure 02** : les étapes du processus d'évaluation.



**Source** : MANMOHAN Joshi, human resource management, 1ere édition, Bookboon, 2013, P66.

### 2.3 Types et contenu des appréciations

Il existe trois types d'appréciation<sup>32</sup> :

- **Instantané** : c'est l'appréciation immédiate et peut être faite à tout moment de la journée.
- **Régulier** : réunions hebdomadaires, toutes les deux semaines ou mensuelles.

---

<sup>32</sup> WILLIAMSON C, COLVIN G et DONALD A, gestion des ressources humaines, Royaume-Uni Tearfund, 2008, P64.

## **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

- **Formel** : Tous les six ou douze mois. Ce type produira des enregistrements formels, tout en utilisant des tableaux et formulaires pour décrire les progrès par rapport aux objectifs établis et présenter les remarques du supérieur hiérarchique sur la performance.

### **2.3.1 Les Appréciations instantanées**

Le travail est actif et les choses n'arrêtent pas de changer. La félicitation ou la reconnaissance sont des exemples de l'appréciation instantanée. Cette appréciation pourrait être faite en public ou en privé comme elle pourrait être une remarque comme : « C'est bien ».

Lorsque le travail n'est pas livré à temps ou que l'employé se comporte mal, il est encore plus difficile de donner une appréciation immédiate. Il est préférable de retarder la réponse. Il faut s'assurer que la question est traitée en privé et donner à la personne le temps de l'expliquer de son point propre de vue.

### **2.3.2 Les appréciations régulières**

Les appréciations régulières sont appelées aussi « mises a jour » et elles impliquent généralement de courtes réunions entre un employé et son supérieur hiérarchique.

Les mises à jour régulières sont importantes. Il est essentiel de les programmer régulièrement et elles ne doivent pas être ignorées même si les employés sont occupés. Ces réunions devraient avoir lieu chaque semaine ou tous les quinze jours. Les mises à jour devraient avoir une structure claire, impliquer une conversation bidirectionnelle ou l'employé peut poser des questions et recevoir des commentaires et Il faut également s'assurer que le personnel est au courant de l'objet des mises à jour, et élaborer un ordre du jour pour chacun des employés après consultation qui pourrait inclure : un bilan de la progression du travail, le travail prévu pour la semaine suivante, les domaines de perfectionnement...

### **2.3.3 Les Appréciations formelles**

Il y a deux situations différentes où une appréciation formelle a lieu :

- **Bilans de période d'essai**

La période d'essai dure pendant les premiers temps de l'emploi. Afin d'analyser la performance de la nouvelle recrue et décider si elle est apte au poste, Une réunion est organisée à la fin de cette période d'essai. Si elle convient, son emploi devrait être confirmé et si elle ne

## **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

convient pas, c'est soit la fin du contrat, soit la période d'essai est prolongée pour pouvoir traiter les problèmes ou fournir une formation.

Des mises à jour régulières devraient être organisées durant toute la durée de la période d'essai, pour s'assurer que les problèmes sont résolus dès qu'ils surviennent. la recrue devraient également bénéficier d'un soutien spécial, tel qu'une formation, ou avoir la possibilité d'observer d'autres membres du personnel.

- **Appréciations annuelles ou semestrielles**

Ces appréciations annuelles ou semestrielles sont généralement effectuées tous les six mois ou tous les ans. Elles se concentrent généralement sur l'atteinte des objectifs de l'année, la vérification des relations des employés avec les autres, leur exécution de leurs tâches et les progrès ainsi que l'établissement des objectifs pour l'année à venir.

### **2.4 Les critères d'évaluation**

Le choix des critères d'évaluation est difficile, on peut évaluer la performance d'un individu selon trois dimensions <sup>33</sup>:

#### **2.4.1 Travail réalisé**

L'appréciation porte sur les activités effectuées, les efforts consentis et les comportements au travail. Il ne s'agit pas seulement de faire le point sur le travail réalisé mais aussi sur le comportement de l'individu au travail, c'est-à-dire évaluer sa progression et voir s'il y a une cohérence entre son comportement et sa mission.

#### **2.4.2 Résultats du travail**

Dans ce cas, la différence entre les résultats obtenus et les résultats attendus peut être observée. L'évaluation est basée sur un ensemble d'objectifs préalablement définis entre le supérieur hiérarchique et l'employé.

#### **2.4.3 Caractéristiques personnelles**

Personnalité, qualités relationnelles, aptitudes, intelligence, compétences. Il s'agit d'évaluer les compétences de la personne dans ce qu'elle mobilise comme savoir, savoir-faire et savoir-être dans la tenue de son emploi.

---

<sup>33</sup> ESTELLE M, GERALDINE S, gestion des ressources humaines, Pearson, 2004, P141.

## **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

### **2.5 Les erreurs à éviter lors de l'évaluation**

Lors de l'évaluation des performances, les managers doivent veiller à éviter les erreurs de notation. Quatre des erreurs de notation les plus courantes sont la rigueur ou l'indulgence, la tendance centrale, effet de halo et récence des événements<sup>34</sup>.

#### **2.5.1 La rigueur ou l'indulgence**

Certains superviseurs ont tendance à attribuer à tous leurs subordonnés une note systématiquement basse ou élevée. Ces erreurs sont appelées "erreurs de rigueur et d'indulgence". L'évaluateur strict donne des notes inférieures à ce que le subordonné mérite. Cette erreur de rigueur pénalise les subordonnés supérieurs. L'évaluateur indulgent a tendance à donner des notes plus élevées que le subordonné ne le mérite. Tout comme l'erreur de rigueur pénalise les subordonnés exceptionnels, l'erreur d'indulgence le fait également. Le biais de rigueur et d'indulgence pose moins de problèmes lorsque des normes absolues et des approches axées sur les résultats sont utilisées pour l'évaluation des performances.

#### **2.5.2 Tendance centrale**

Certains évaluateurs hésitent à attribuer à leurs subordonnés une note très élevée ou très faible. Ils n'aiment pas être trop stricts avec qui que ce soit en leur donnant une note extrêmement basse, et ils peuvent croire que personne ne mérite jamais d'obtenir la meilleure note possible. Le résultat de ce type d'attitude est que tout le monde est noté autour de la moyenne.

#### **2.5.3 Effet de halo**

Lorsqu'une seule dimension positive ou négative de la performance d'un subordonné est qui permet d'influencer la notation du superviseur de ce subordonné sur d'autres dimensions, L'effet de halo fonctionne. Par exemple, le superviseur aime Tom parce qu'il est si coopératif. L'effet de halo conduit le superviseur de Tom à lui attribuer automatiquement une note élevée sur toutes les dimensions de l'évaluation, notamment la direction, la gestion, l'administration du personnel, l'équipe administrative, et même la budgétisation. Il en résulte que les subordonnés

---

<sup>34</sup> LUNENBURG F: Performance Appraisal-Methods And Rating Errors in international journal of scholarly academic intellectual diversity, volume 14, n° 1, 2012, P7-8.

## Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines

sont notés constamment élevé, moyen ou faible sur toutes les dimensions de l'évaluation des performances.

### 2.5.4 Récence des événements

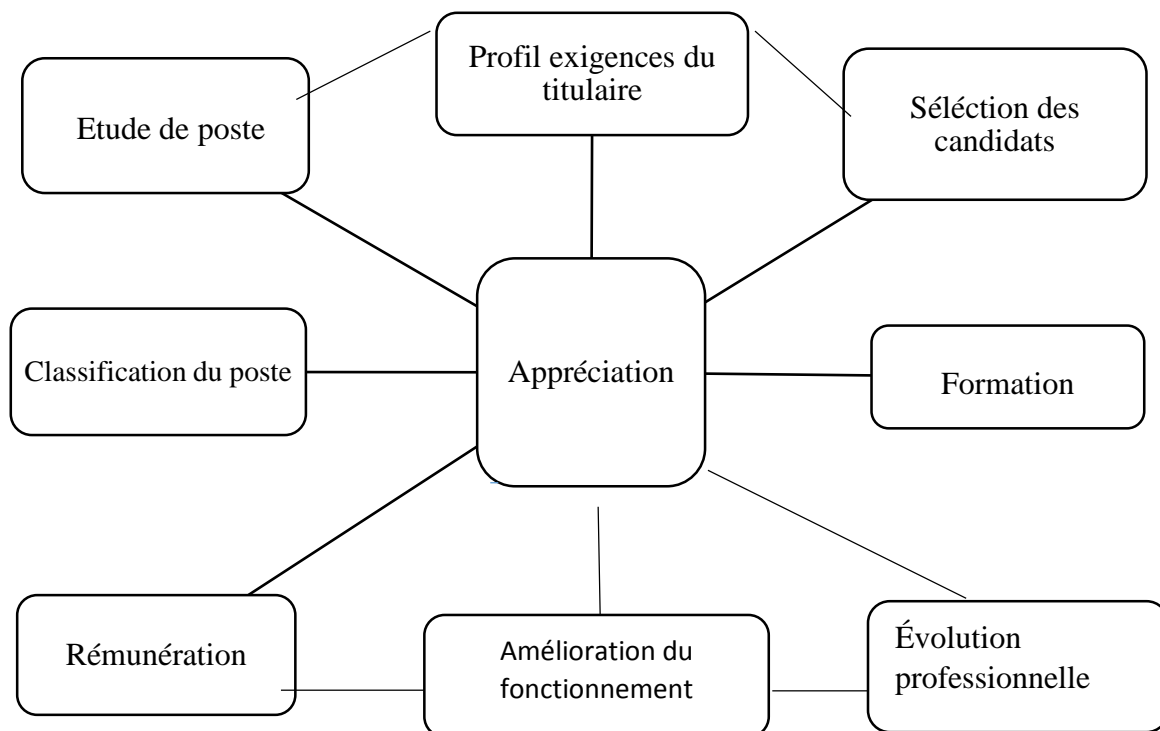
Idéalement, l'évaluation des performances devrait être basée sur des données recueillies sur les performances d'un subordonné sur toute une période d'évaluation (généralement de six mois à une année). Toutefois, comme c'est souvent le cas, il est probable que le superviseur accorde plus d'importance aux performances récentes qu'aux performances antérieures. C'est ce qu'on appelle l'erreur de récence des événements. Le fait de ne pas inclure tous les comportements de performance dans L'évaluation des performances d'un subordonné peut biaiser les notes.

## 2.6 Les composantes d'un processus d'évaluation

### 2.6.1 Les visées de l'appréciation

On se pose alors la question pourquoi mettre en place une évaluation du personnel ?

**Figure 03** : les visées de l'appréciation.



**Source** : CADIN, GUERIN, PIGEYRE, et PRALONG, Gestion des ressources humaines pratiques et éléments de théorie, 4ème édition, Paris, Dunod, 2012, P419.

## **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

Evaluer le personnel sert à définir un plan de formation, réajuster des rémunérations, préparer des évolutions personnelles, l'évaluation sert aussi à déterminer l'intégration d'un nouvel employé dans l'entreprise etc.

Après avoir fait une enquête auprès d'une cinquantaine de responsables du personnel dans de différentes entreprises Monié a mis en évidence une hiérarchisation des objectifs suivants :

- « Répondre aux souhaits des salariés (ils veulent savoir ce que l'on pense d'eux) et évaluer les perspectives d'évolutions des cadres.
- Responsabiliser l'encadrement, faciliter la gestion des employés, (évaluer les potentiels, gestion des carrières), renforcer la communication entre les supérieurs et les subordonnés, servir aux propositions d'augmentations des salaires.
- Fournir des informations au système de GRH, en particulier la préparation de la formation, la rémunération et d'autres aspects de la décision. Augmenter la productivité et autonomiser et valoriser les individus.
- Optimiser la mobilité fonctionnelle et hiérarchique, il sert d'élément d'argumentation qui peut prouver le refus d'accepter la volonté professionnelle de certains employés<sup>35</sup>. »

### **2.6.2 L'objet de l'appréciation**

On doit se poser la question « Qu'est-ce qu'on souhaite apprécier ? » la personne elle-même, ses comportements, ses compétences ou son potentiel. L'objet de l'appréciation a été présenté par CADIN et autres<sup>36</sup>:

#### **1. La personne**

On évalue l'employé dans le but d'identifier ses forces et ses faiblesses, et déterminer par la suite les mesures à prendre pour améliorer les performances.

#### **2. les résultats**

Cette évaluation est divisée en deux étapes : la première étape consiste à déterminer et à négocier les objectifs à atteindre au début de la période, et la deuxième étape à mesurer la

---

<sup>35</sup> MONIE R « De l'évaluation du personnel au bilan annuel. Des systèmes pour communiquer », Paris, éditions d'organisation.in CADIN et autres, Op.cit., P419.

<sup>36</sup> CADIN et autres : Op.cit, P422.

## **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

performance, c'est-à-dire l'écart des réalisations par rapport aux objectifs fixés et attendus en fin de période.

Les objectifs peuvent être quantitatifs (évolution du chiffre d'affaires) comme ils peuvent être qualitatifs (date de mise en place d'un projet).

### **3. Les compétences**

Il est important d'évaluer les compétences de l'employé ou sa capacité à mobiliser ses connaissances et savoirs en situation de travail, L'entreprise détermine les compétences clés de ses employés pour qu'ils les utilisent quand c'est nécessaire.

Les référentiels de compétence utilisent pleinement la typologie « savoirs, savoir-faire et savoir-être<sup>37</sup>. » On les critique souvent pour avoir simplement listé des activités en les faisant précéder de la mention « capable de ».

### **4. Le potentiel**

L'évaluation du potentiel est rarement utilisée et est utile pour évaluer les évolutions possibles au-delà du poste occupé. Le potentiel consiste prédire le niveau et le type de travail que l'employé peut occuper à long terme.

### **5. Les comportements**

L'appréciation des comportements repose sur l'observation que certains comportements produiront de la performance, certaines entreprises intègrent dans leurs grilles d'appréciations des comportements à forte valeur. Cette évaluation peut se faire à l'intérieur du groupe, à l'extérieur du groupe ou à l'extérieur de l'entreprise.

#### **2.6.3 Les acteurs de l'évaluation**

Souvent, le département des ressources humaines est chargé de concevoir et de mettre en œuvre l des programmes d'évaluation des performances. Cependant, il est essentiel que les responsables hiérarchiques jouent un rôle clé du début à la fin. Ces personnes effectuent généralement les évaluations et doivent être directement impliqués dans programme pour réussir. Plusieurs possibilités existent en ce qui concerne la personne qui évaluera effectivement l'employé.

---

<sup>37</sup> BELLIER « le savoir être dans les entreprises : utilité en gestion des ressources humaines », Paris, in : CADIN et autre.Op.cit.p42.

# **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

## **1. Le supérieur hiérarchique direct**

Le supérieur hiérarchique a toujours été le choix le plus logique pour évaluer les performances car il est la personne la plus proche de l'employé et cela continue d'être le cas. Le supérieur est généralement en excellente position pour observer les performances de l'employé et connaître le contenu de l'emploi et le teneur de la performance réalisée.

L'évaluation par le supérieur hiérarchique peut parfois être faussée. Dans ce cas on fera appel à un collègue « ad hoc ».

## **2. Le collègue « ad hoc »**

Afin de faire face aux difficultés ou aux risques de se fier uniquement au supérieur hiérarchique pour évaluer, certaines entreprises élargissent le collège des évaluateurs. Dans un premier temps le collège d'appréciateurs composé du responsable hiérarchique et de trois personnes ou plus (représentants de l'entreprise ou clients internes) évalue l'employé en son absence ensuite, dans le cadre d'un entretien entre l'employé et son supérieur hiérarchique direct celui-ci lui présente l'étude faite par le collège et définit avec lui les nouveaux objectifs ainsi que les mesures à prendre pour améliorer ses performances.

## **3. Les pairs**

Le jugement des pairs peut fournir une perspective sur les performances qui est différente de celle du superviseur. La grande fiabilité des évaluations par les pairs est en fonction d'au moins deux facteurs. Premièrement, la fiabilité est affectée positivement par l'interaction quotidienne entre les pairs. Les pairs ont une vision globale des performances professionnelles d'un employé. Par conséquent, ils disposent d'informations plus pertinentes que d'autres sources sur lesquelles faire une évaluation. Deuxièmement, l'utilisation de pairs comme évaluateurs permet d'obtenir un nombre de jugements indépendants. La note moyenne de plusieurs notations est souvent plus fiable que la notation unique.

## **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

### **4. Les subordonnés**

L'évaluation des subordonnés permet de juger l'employeur sur ses capacités, notamment en matière de communication et de motivation. Les subordonnés savent dans quelle mesure un superviseur délègue, organise et planifie. Les informations pour l'évaluation du subordonné peuvent donner un sens au moral au sein de l'unité et d'être un indicateur du respect que le personnel a pour le superviseur. Les notations des subordonnés peuvent aider la direction à identifier des personnes qui peuvent être promues en raison de leurs compétences en matière de gestion des personnes.

### **5. L'auto-évaluation**

L'auto-évaluation se justifie lorsqu'il y a de fortes raisons de croire que le salarié lui-même est le mieux placé pour observer et évaluer ses propres méthodes de travail et ses résultats. Elle donne à l'employé la possibilité d'examiner ses points forts et ses points faibles, les résultats obtenus et de juger ses propres performances.

De nombreuses personnes savent ce qu'elles font bien au travail et ce qu'elles doivent améliorer. S'ils en ont l'occasion, ils critiqueront objectivement leurs propres performances et prendront des mesures pour les améliorer. L'auto-évaluation fournit aux employés un moyen de tenir le superviseur informé de tout ce que le travailleur a fait pendant la période d'évaluation. Même si une auto-évaluation ne fait pas partie du système, l'employé doit au moins fournir au manager une liste de ses réalisations et contributions les plus importantes au cours de la période d'évaluation.

En conclusion, chaque acteur a ses propres avantages et inconvénients. Le critère essentiel pour être qualifié d'évaluateur des performances d'un employé est d'être objectif sur son travail. Il est très important de décider qui prendra la responsabilité d'entreprendre l'évaluation du personnel dans la conception de tout système d'évaluation des performances. Pour assurer la viabilité de l'évaluation, il ne suffit pas de s'en remettre à une seule source. L'approche idéale consiste à recueillir des observations auprès de plusieurs sources. Les informations recueillies peuvent être utilisées par l'organisation pour la formation et le développement et les résultats peuvent aider à prendre des décisions administratives concernant la rémunération ou la promotion.

## **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

### **2.6.4 Les procédures**

Les procédures comprennent les exigences de l'entreprise concernant la méthode d'évaluation. Elles précisent quand évaluer (calendrier) en fonction de quel support (grille, outil), qui doit faire quoi, dans quel ordre et dans quel but. Il s'agit de vérifier l'efficacité des outils utilisés et leur cohérence avec les buts et objectifs définis par l'organisation. La procédure est la partie formelle du processus d'évaluation de l'organisation, qui décrit ce qui doit être fait sur scène.

### **2.6.5 Le référentiel**

Lorsqu'une organisation veut changer de culture, elle peut utiliser diverses méthodes, mais l'appréciation reste un élément clé pour transmettre les changements attendus par la culture de l'organisation. L'appréciation ne joue pas seulement un rôle de relais dans la communication des valeurs organisationnelles. Elle vise aussi à établir un référentiel commun entre supérieurs et subordonnés. Lorsque la direction par objectifs indique que les subordonnés proposent d'abord les buts qu'ils veulent atteindre, elle initiera une démarche d'appréciation et de construction d'un référentiel partagé entre supérieur et les subordonnés.<sup>38</sup>

Après avoir parlé en détails de la mise en place du système d'évaluation, nous verrons dans la troisième section les différentes méthodes d'évaluation.

## **Section 03 : les méthodes d'évaluation des performances**

Le processus d'évaluation des performances des employés est crucial pour toutes les organisations afin de stimuler la productivité des employés et d'améliorer leurs résultats. Mais malgré l'importance de la gestion des performances, elle est rarement mise à profit. De nombreuses entreprises ne font pas de leur mieux pour choisir la meilleure méthode d'évaluation de la performance parfaite, c'est pourquoi peu d'employés pensent que la leur est efficace.

La performance peut être évaluée par un certain nombre de méthodes. Les différentes méthodes sont les suivantes :

---

<sup>38</sup> CADIN et autres :Op.cit,p434.

# **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

## **3.1 Les entretiens**

Les entretiens en face à face entre le supérieur hiérarchique et l'employé sont la méthode la plus courante dans les entreprises, ils procèdent à un rappel des évaluations précédentes, des objectifs fixés en début de période et des critères associés et des attentes principales liées à l'emploi.<sup>39</sup>

### **3.1.1 Les entretiens non directifs**

Le terme « entretien non directif » a été défini par K. ROGERS. Ce type d'entretien est utilisé beaucoup plus dans les enquêtes psychosociologiques. Dans ces enquêtes, les sujets peuvent exprimer librement leurs souhaits, tandis que l'enquêteur occupe une position neutre ou sympathique en théorie, car cette méthode est difficile à mettre en œuvre<sup>40</sup>.

La technique la plus utilisée dans ce type d'entretiens est celle de la reformulation qui permet un bon recueil de données, elle consiste à renvoyer vers le sujet ce qu'il vient de dire de façon plus synthétique.

### **3.1.2. Les entretiens semi-directifs**

Ce type d'entretien est adapté aux situations qui nécessitent un échange riche et constructif. Contrairement à l'entretien non directif, l'interviewer dans ce type pose des questions claires et précises et préfère provoquer le sujet pour le déstabiliser plutôt que de le rassurer et créer un climat de confiance. Son objectif est très simple : recueillir le maximum d'informations en un minimum de temps et aussi permettre au sujet de répondre comme il le veut, ça le motive à répondre<sup>41</sup>.

### **3.1.3 Les entretiens directifs**

Dans ce type d'entretiens, La notion de liberté chez l'interlocuteur est absente, l'interviewer pose des questions précises et généralement fermées et il attend en retour des réponses de la même nature. Ce type d'entretien est mis en œuvre au moment du recueil d'informations.

---

<sup>39</sup> BALICO C, les méthodes d'évaluation en ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 1997, P70.

<sup>40</sup> Ibid. P71.

<sup>41</sup> Ibid, P72.

## **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

Cette méthode directive ne doit en aucun cas monopoliser l'entretien car elle pourrait devenir un frein à la communication et empêcherait le sujet de s'exprimer pleinement. Par conséquent l'interviewer pourrait être privé de quelques informations importantes.

### **3.1.4 Les entretiens structurés et les entretiens situationnels**

Les « entretiens structurés » ainsi que « les entretiens situationnels » sont une autre catégorie d'entretiens et leur validité est supérieure à celle des entretiens que nous avons abordés, la construction de ce type d'entretiens est réalisée à partir d'une analyse de travail.<sup>42</sup>

- **Les entretiens structurés**

Par opposition aux entretiens traditionnels ou non structurés, ce type d'entretien représente une suite de questions relatives à une situation simulée du poste, pour évaluer l'exigence que doit posséder un collaborateur dans son poste<sup>43</sup>.

Le premier type de questions est les questions situationnelles, elles sont destinées à savoir comment le sujet répondrait à des situations différentes. Et les autres questions sont les questions relatives à la connaissance de poste qui ont pour objectif d'évaluer la connaissance qu'a le sujet pour réussir dans son poste.

- **Les entretiens situationnels**

Dans ce type d'entretiens l'interviewer veut savoir à travers ses questions comment le sujet répondrait à une situation dans le futur. Cet entretien est réalisé après une étude du poste mais il va beaucoup plus en profondeur. La réalisation du guide d'entretien n'a pas d'autre objectif que de mettre le sujet en face de situations spécifiques et représentatives du poste en question.

La technique des incidents critiques<sup>44</sup> est utilisée pour réaliser ce type d'entretiens, elle consiste à dresser une liste des bonnes et des mauvaises performances des employés. Quand un incident critique survient le responsable l'enregistre. Ces listes des incidents critiques sont sauvegardées durant toute la période d'évaluation de l'employé et peuvent être utilisées pour justifier son classement.

---

<sup>42</sup> BALICO C, Op.cit. P74.

<sup>43</sup> Ibid. P75.

<sup>44</sup> FLANGAN J.C « la technique de l'incident critique », revue de psychologie appliquée, 1954, 4, 3, 267-295, in CHRISTIAN B, op cit. P102.

## **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

### **3.2 Les tests**

Les entreprises utilisent de nombreux types de tests pour évaluer leurs employés, les plus utilisés sont les tests de personnalité et les tests d'aptitudes et d'intelligence.

CHRISTIAN Balicco a présenté plusieurs types de tests :

#### **3.2.1 Les tests de salon**

- **Les épreuves de personnalité**

Ces épreuves reposent sur la notion de « mécanisme perceptif » et consistent en un ensemble d'épreuves qui vont favoriser une projection de la personnalité du sujet dans le test et ce à partir d'un matériel plus ou moins structuré.

#### **3.2.2 Les tests d'intelligence et d'aptitudes**

Plusieurs épreuves ont été conçues pour évaluer les différents types d'intelligence : il y a les tests d'intelligence abstraite, d'intelligence sociale ainsi que d'intelligence concrète. D'après MOULIN ces épreuves mettent en action le fonctionnement mental du sujet en lui posant des problèmes et permettent d'évaluer dans quelle mesure ces problèmes ont été résolus, et avec quelles méthodes.

#### **3.2.3 Les tests de situation**

Ce type de tests n'est pas très utilisé, car sa mise en œuvre est complexe, la référence potentielle de ces tests est de placer efficacement le candidats dans une certaine situation, elle peut se faire sous une forme individuelle ou le sujet est seul face à une situation de travail simulée qu'il doit résoudre, comme elle peut être sous une forme collective ou le sujet est mis dans un groupe avec des personnes qui sont dans la même situation que lui, ces épreuves de groupe permettent d'appréhender les sujets dans une perspective collective et sociale.

### **3-3 Assesment centres (les centres d'évaluation)**

Le centre d'évaluation n'est pas une méthode d'évaluation des performances en soi, mais plutôt un système de méthodes combinées. L'idée principale du centre d'évaluation est de tester les employés dans un environnement social par un certain nombre d'évaluateurs en utilisant différents critères comme des entretiens, des jeux d'affaires, des jeux de rôle, des tests papier-crayon, Les évaluateurs sont choisis parmi des cadres expérimentés de différents niveaux. Selon cette méthode, les performances des employés sont évaluées à la fois

## **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

individuellement et en groupe, les centres d'évaluation sont principalement utilisés pour la sélection et le développement du personnel. Ils évaluent généralement le comportement des individus par rapport aux mêmes dimensions de performance. Les centres d'évaluation sont utiles pour évaluer la motivation au travail des employés, leurs compétences interpersonnelles, leur résistance au stress, en même temps, ils sont plus fiables et plus valables<sup>45</sup>. Parmi les inconvénients de cette méthode figurent ses caractéristiques coûteuses, la nécessité d'une présence constante d'experts pour mener à bien les processus et son adéquation uniquement pour les cadres supérieurs et intermédiaires.

### **3.4 L'évaluation à 360° :**

La méthode traditionnelle d'évaluation où seuls les employés sont évalués est devenue insuffisante pour les entreprises. C'est pourquoi ces dernières ont étendu l'idée de rétroaction ascendante à une rétroaction à 360 degrés. Cette méthode d'évaluation offre des perspectives plus vastes sur les performances des employés et permet aussi aux employés de comprendre comment les autres jugent leur efficacité en tant que collègues et en tant qu'individus. L'évaluation à 360 degrés est plus efficace car les informations de feedback sont recueillies auprès des directeurs, du superviseur, des équipes, des collègues de projet, des clients et des employés eux-mêmes et le résultat est plus précis et réduit le facteur subjectif du processus d'évaluation. De plus, la participation des employés à l'évaluation leur donne un sentiment d'implication.

### **3.5 Gestion par objectifs (MBO)**

La gestion par objectif (MBO) a été introduite par Peter Drucker. Il affirme que l'objectif est indispensable dans tout domaine où les performances et les résultats ont un grand effet sur la pérennité et le succès de l'organisation. Lors de la fixation des objectifs, les objectifs de l'organisation servent de ligne directrice pour la fixation des objectifs des employés, et deviennent une norme par rapport à laquelle les performances des employés seront évaluées. Le MBO est un type d'évaluation dans lequel l'employé et son supérieur s'accordent sur un but et fixent des objectifs et le temps nécessaire pour les atteindre, des objectifs sont donnés aux employés pour qu'ils apportent un certain montant en dépôt dans un délai précis et aide la

---

<sup>45</sup> BALICO C, op.cit., P170.

## **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

direction à planifier et à contrôler les fonctions, il est également considéré comme une approche de l'évaluation des performances axée sur les résultats.

### **3.6 L'échelle de notation (BARS)**

Cette méthode est principalement utilisée pour identifier les domaines critiques de la performance des employés qui sont liés à leur travail, et pour décrire les comportements plus ou moins efficaces pour obtenir les résultats attendus. Par conséquent, dans le système BARS, les évaluateurs définissent le comportement souhaité et efficace des employés, puis comparent le comportement et les performances de l'individu réel avec ceux qui ont été décidés au préalable. Il convient de mentionner que les BARS peuvent être créés pour différentes dimensions de l'emploi. Compte tenu de son orientation comportementale, le BARS est considéré comme l'une des techniques d'évaluation des performances les plus utiles. En outre, dans ce système, les évaluateurs et les employés peuvent participer à l'élaboration et à la mise en place de normes pour chaque domaine de performance. En dépit de sa fiabilité et de sa validité, le système BARS présente ses propres inconvénients, notamment en ce qui concerne le comportement observable et mesurable. Ainsi, il prend beaucoup de temps, il est laborieux et il est davantage axé sur le comportement que sur les résultats.<sup>46</sup>

### **3.7 Méthodes de classement des catégories**

« Les méthodes les plus simples d'évaluation des performances sont les méthodes de classement par catégorie, qui exigent d'un responsable qu'il note le niveau de performance d'un employé sur un formulaire spécifique. L'échelle de notation graphique et la liste de contrôle sont des méthodes de notation par catégorie courantes, tandis que l'autre est une méthode de choix forcé<sup>47</sup>. »

#### **3.7.1 La méthode d'échelle graphique :**

L'échelle de notation graphique est la méthode la plus utilisée elle permet à l'évaluateur de noter les performances d'un employé sur un continuum. C'est aussi la méthode la plus ancienne dans laquelle l'évaluateur vérifie la place appropriée sur le barème pour chaque droit

---

<sup>46</sup> BALICO C, op.cit.

<sup>47</sup> MATHIS et JACKSON, human resource management, 1997, p.352.

## **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

énuméré, et après chaque facteur noté, des détails peuvent être ajoutés dans l'espace réservé aux commentaires<sup>48</sup>.

L'échelle de notation graphique a beaucoup d'inconvénients évidents : Caractéristiques ou facteurs distincts sont regroupés, le notateur n'a qu'une seule case à cocher. Un autre inconvénient est que les mots descriptifs parfois utilisés dans ces échelles peuvent avoir une signification différente pour les différents évaluateurs.

### **3.7.2 La liste de contrôle (checklist)**

La méthode d'évaluation de la liste de contrôle est composée d'une liste de déclarations ou de mots positifs et négatifs. Les évaluateurs vérifient surtout les déclarations représentatives des caractéristiques et des performances des salariés et répondent par « oui » ou « non<sup>49</sup>. »

La checklist peut être modifiée de manière à ce que des poids différents soient attribués aux déclarations ou aux mots. Les résultats peuvent ensuite être quantifiés. Il existe différentes difficultés avec la liste de contrôle : Les évaluateurs n'ont pas les mêmes significations des mots ou déclarations ; les évaluateurs ne peuvent pas facilement distinguer les résultats de l'évaluation si une liste de contrôle pondérée est utilisée et les évaluateurs n'attribuent pas de poids aux facteurs. Ces difficultés limitent l'utilisation de l'information lorsqu'un évaluateur discute de la liste de contrôle avec l'employé, créant ainsi un obstacle à un conseil efficace en matière de développement. La liste de contrôle est un ensemble d'objectifs si le notateur estime que l'employé possède un trait.

### **3.7.3 La méthode du choix forcé**

Les évaluations à choix forcé consistent en une liste de déclarations appariées (ou de groupes plus larges).

Les déclarations de chaque paire peuvent être à la fois négatives ou positives, ou une pourrait être positive et l'autre négative. L'évaluateur est obligé de choisir une déclaration de chaque paire qui décrit le mieux l'individu, il soutient que les évaluations à choix forcé sont généralement faciles à comprendre et peu coûteuses à administrer, mais elles manquent de lien avec le travail et offrent peu de possibilités de rétroaction constructive.

---

<sup>48</sup> STEPHEN P. R, Mary K. C, management, édition prentice hall,2002.

<sup>49</sup>MATHIS et JACKSON, op.cit. p354.

## **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

### **3.8 Les Méthodes comparatives**

Les méthodes comparatives, contrairement aux autres, exigent que les évaluateurs comparent les évaluations de performance des employés ayant la même description de poste par exemple, comparer la performance d'un comptable à celle d'autres comptables. Les techniques comparatives des méthodes d'évaluation comprennent le classement, la comparaison par paires.<sup>50</sup>

#### **3.8.1 Le classement**

Le classement s'agit d'une liste qui classe tous les salariés, du meilleur au plus mauvais dans les performances. Les classements nécessitent qu'un superviseur établisse une liste de subordonnés dans l'ordre d'un critère général. Cela peut être difficile à réaliser si le superviseur doit classer les meilleurs et les pires employés de manière fiable, plutôt que de classer les employés moyens. Dans cette approche, Les évaluateurs choisissent d'abord l'employé le plus performant, puis les employés les moins performants jusqu'à ce que tous les employés soient classés dans la liste. L'inconvénient de cette méthode est que la différence entre les individus n'est pas bien définie. Cet inconvénient peut être surmonté dans une certaine mesure en attribuant points pour indiquer la taille des écarts. Le classement signifie également que quelqu'un doit être le dernier. Il est possible que la dernière personne classée dans un groupe soit la première d'un autre groupe. En outre, le classement devient très difficile à gérer si le groupe à classer est très important.

#### **3.8.2 La méthode de comparaison par paires**

La méthode de comparaison par paires a été conçue pour faciliter le processus de classement pour les superviseurs et pour être plus fiable, surtout lorsque les personnes à classer sont nombreuses. Le superviseur utilise une série de cartes qui montrent la force et la faiblesse de chaque paire, il sélectionne l'un des deux et continue jusqu'à ce que tous les employés soient classés et le classement final est déterminé en comptant le nombre de fois qu'un employé donné est choisie comme la meilleure performance de toutes les comparaisons effectuées.

---

<sup>50</sup> BALICO C, op.cit.

## **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

### **3.9 Les méthodes narratives**

Certains managers et spécialistes des ressources humaines sont tenus de fournir des informations écrites sur l'évaluation des performances des employés.

Ces méthodes sont divisées en : méthodes d'incident critique, d'essai et d'examen sur le terrain. La documentation et la description sont l'essence même de ces méthodes. Ces documents décrivent les actions d'un employé plutôt que d'indiquer une évaluation réelle.

#### **3.9.1 Incident critique**

La méthode de l'incident critique consiste à dresser une liste des bonnes et mauvaises performances des employés.

Lorsqu'un incident critique impliquant un employé se produit, le responsable en prend note. Une liste des incidents critiques est conservée pendant toute la période de notation de l'employé. L'incident critique peut être utilisé avec d'autres méthodes pour documenter les raisons pour lesquelles un employé a été classé ainsi. Cette méthode a des aspects défavorables, ce qui constitue un incident critique n'est pas défini de la même manière par tous les évaluateurs, la production quotidienne ou l'écriture des remarques sur les performances des employés peut prendre beaucoup de temps, de plus les employés peuvent devenir trop préoccupés par ce que le superviseur écrit et commencent à craindre le livre noir du manager<sup>51</sup>.

Cette technique exige que les évaluateurs tiennent un registre des incidents comportementaux qui représentent une performance efficace ou inefficace pour chaque employé évalué. Ces incidents sont des incidents critiques. Comme ces incidents peuvent ne pas être directement comparables pour les différentes personnes notées, des listes d'incidents standardisés peuvent être préparées par un spécialiste des RH en consultation avec les responsables opérationnels. La tâche de notation consiste alors à consigner chaque fois qu'un subordonné adopte l'un de ces comportements. Les bons incidents critiques peuvent être par exemple : employé poli, performant, rapide d'autre part, les mauvais incidents peuvent être que l'employé prend une pause longue, ne fais pas ce que le manager lui avait demandé...

---

<sup>51</sup> MATHIS et JACKSON, Op.cit, p356.

## **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

### **3.9.2 Évaluations par rédaction**

La méthode d'évaluation par rédaction exige que le manager rédige un court essai dans lequel il décrit les performances de chaque employé pendant la période d'évaluation. L'évaluateur généralement classe ses commentaires sous des rubriques générales. Dans certaines entreprises la méthode par rédaction est la seule utilisée tandis que dans d'autres elle est combinée avec d'autres méthodes comme l'échelle graphique et dans de cas, l'essai résume l'échelle.

Cette méthode peut être utilisée par des évaluateurs qui sont des supérieurs, des pairs ou des subordonnés. Des critiques sont formulées quant à l'exactitude et à la pertinence des évaluations des essais. Toutefois, elles offrent une certaine souplesse et, dans une organisation qui met l'accent sur la satisfaction du client, un évaluateur peut s'intéresser spécifiquement aux réalisations de l'employé dans ce domaine. Cette flexibilité pour discuter de ce que l'organisation tente d'accomplir est la force des essais. D'autre part, comparer des essais écrits par des évaluateurs identiques ou différents est difficile. Les écrivains qualifiés peuvent donner une meilleure image d'un employé que les écrivains non qualifiés.

### **3.9.3 Revue de terrain**

Dans cette méthode, l'unité RH est considérée comme un partenaire actif dans le processus de notation. Un membre de l'unité interroge le manager sur les performances de chaque employé. Il regroupe ensuite les notes de chaque entretien en une note pour chaque employé. Puis la notation est examinée par le superviseur pour les changements nécessaires. Cette méthode suppose que le représentant de l'unité RH en sait suffisamment sur le contexte de l'emploi pour aider les superviseurs à donner des évaluations plus précises et approfondies. Mais le fait qu'il ait un grand contrôle peut être une limite et elle prend beaucoup de temps surtout dans le cas où le superviseur doit évaluer un grand nombre d'employés<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup>Mathis et Jackson,op.cit ,p.357.

## **Chapitre 01 : système d'évaluation des performances des ressources humaines**

---

### **Conclusion**

Le système d'évaluation des performances est une approche stratégique importante qui vise à mesurer, évaluer et améliorer à la fois la performance organisationnelle et la performance individuelle des employés afin d'atteindre les objectifs et elle considérée comme la clé du succès ou de l'échec des organisations.

Ce chapitre a mis le point sur les différents concepts liés au système d'évaluation des performances, sa mise en place et son fonctionnement ainsi que les différentes méthodes d'évaluation.

En conclusion, l'évaluation doit être objective et transparente afin de favoriser le développement des compétences et découvrir les performances distinctives. Le système d'évaluation des performances présente le dossier qu'utilise le manager pour les actes de la GRH qui lui sont attribués tels que (l'augmentation de salaire, formation, promotion...).

# **Chapitre 02**

## **La motivation au travail**

## Chapitre 02 : La motivation au travail

---

### Introduction

La motivation des employés a toujours été l'une des recherches centrales du management et a toujours occupé une position dominante sur le site de la gestion, l'une des tâches principales de tout manager est de motiver ses collaborateurs à fournir plus d'efforts, car c'est un facteur essentiel affectant la productivité individuelle et la compétitivité organisationnelle et plus les employés sont motivés plus ils sont efficaces et plus l'organisation est performante et atteint ses objectifs.

Pourquoi la motivation est-elle importante au travail ? Quelles sont ses principales théories et quelles sont les facteurs qui motivent les employés au travail ? Nous allons essayer dans ce chapitre d'apporter des éléments de réponse à ses questions

### Section 01 : généralités sur la motivation

#### 1.1 Définition de la motivation

Le concept de motivation apparaît pour la première fois, dans les travaux des psychologues TOLMAN (1932) et LEWIN (1936)<sup>1</sup>.

Le mot « motivation » nous vient du latin *motivus* : motif et : mouvoir « La motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action. Le manager motivant est celui qui crée ou qui stimule chez ses collaborateurs les raisons qui les poussent à agir<sup>2</sup> ».

Dans le dictionnaire (**le Robert**) nous trouvons différentes définitions de la motivation, nous avons choisi trois définitions qui sont les suivantes :

- Relation d'un acte aux motifs qui l'expliquent où le justifient. Exposé des motifs sur lesquels repose une décision.
- Ensemble des facteurs déterminant le comportement de l'agent économique, plus particulièrement du consommateur.
- Action des forces (conscientes ou inconscientes) qui déterminent le comportement humain<sup>3</sup>. »

---

<sup>1</sup> ROUSSEL P, la motivation au travail- concepts et theories ,Paris,Ed Dunod ,1993,P4.

<sup>2</sup> AGUILAR M, l'art de motiver, Paris, Edition Dunod, 2009, p9.

<sup>3</sup> Dictionnaire le petit Robert.op.cit.

## Chapitre 02 : La motivation au travail

---

D'après DECKER, « la motivation c'est la recherche préférentielle de certains types de satisfaction. Le terme préférentiel signifie que la motivation revêt incontestablement un caractère individuel et sélectif, chacun de nous recherche les satisfactions qu'il apprécie le plus, ces préférences étant subjectives<sup>4</sup>. »

La motivation est un « des éléments décisifs à la survie des entreprises<sup>5</sup>. »

En d'autres termes, « être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint<sup>6</sup>. »

LEVY-LEBOYER définit la motivation au travail comme étant « un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire<sup>7</sup>. »

Selon Pierre LEVASSEUR, « La motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts et, en fin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps<sup>8</sup>. »

Pour ROUSSEL « La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intension en comportement effectifs au mieux des capacités personnelles<sup>9</sup>. »

D'autre part PUJOL Marie-Dominique définit la motivation de la façon suivante : « action d'exposer les motifs d'une décision ou d'une opinion<sup>10</sup>. »

« La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles<sup>11</sup>. »

---

<sup>4</sup> DECKER, J, être motivé et réussir, Paris, édition d'organisation, 1988, P15.

<sup>5</sup> LEVY-LEBOYER C, la motivation dans l'entreprise, Paris, Ed d'organisation, 1998, P14.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Idem, 1984, P31.

<sup>8</sup> PIERRE L, Gérer ses ressources humaines, Éditions de l'Homme, 1987, p172.

<sup>9</sup> P. ROUSSEL, Op.cit, P.74

<sup>10</sup> PUJOL M.-D. Ressources humaines, La boîte à outils de l'entrepreneur, 2eme édition, Paris, édition d'organisation, 2000, 2003, P. 177.

<sup>11</sup> ROUSSEL P, Rémunération, motivation, et satisfaction au travail, Ed Economica, 1996, P74.

## Chapitre 02 : La motivation au travail

---

La définition la plus convaincante est celle de Valle-Rand ET Thill « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les force interne et/ou externe produisent le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance au comportement<sup>12</sup>. »

Cette définition considère la motivation comme un construit hypothétique. il s'agit d'un processus qui est déclenché par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles telles que les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (peur, désir, avidité, jalousie, etc.). Mais Il peut aussi être déclenché par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature du travail, du mode de gestion des supérieurs, etc. Ces facteurs de motivation internes ou dispositionnels, et externes ou situationnels, changent et sont propres à chacun. Le niveau de motivation peut "faible" ou "fort" ce qui peut varier variant à la fois entre les individus à un moment précis, ou au sein d'un même individu à des moments différents selon la situation.

### 1.2 Les caractéristiques de la motivation

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

- **« Le déclenchement du comportement**

Il s'agit de la transition entre l'absence d'activité et l'exécution de tâches qui nécessitent une énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour exécuter le comportement.

- **La direction du comportement**

La motivation oriente le comportement dans la bonne direction, c'est-à-dire vers les buts à atteindre. C'est la force motrice qui guide l'énergie nécessaire à la réalisation des objectifs à atteindre, les efforts pour bien réaliser le travail attendu.

---

<sup>12</sup> VALLERAND et THILL, Introduction à la psychologie de la motivation, Editions Etudes Vivantes, 1993, p.18.

## Chapitre 02 : La motivation au travail

---

- **L'intensité du comportement**

La motivation encourage les personnes à dépenser l'énergie correspondant aux objectifs à atteindre. Elle se reflète dans le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

- **La persistance du comportement**

La motivation encourage à dépenser l'énergie nécessaire pour atteindre les objectifs régulièrement et à effectuer des tâches fréquemment pour atteindre un ou plusieurs objectifs. La persistance du comportement se manifeste par la continuité des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation au fil du temps<sup>13</sup>. »

### 1.3 Typologie de la motivation au travail

Nous distinguons quatre types de motivation au travail qui sont les suivants :

- **« La motivation finale**

La motivation finale peut être définie comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, car la finalité peut lui apporter des avantages. L'individu est très intéressé par l'objectif lui-même et celui-ci le pousse à agir et passer à l'action. Pour lui, seul le résultat est plus important.

- **La motivation instrumentale**

La motivation instrumentale est beaucoup plus liée au savoir-faire, le plus important est l'art et la manière, et le résultat est avant tout l'expression de cette perfection technique. Pour un individu dont la motivation peut être classé dans cette catégorie, c'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut le pousser à agir.

- **La motivation de survie**

La motivation de survie est celle qui préside aux actes sans lesquels aucun autre acte ne serait envisageable ; il s'agit de survivre avant tout. A cet égard, le cas d'un individu en situation d'essai ou de stage probatoire à la Fonction Publique, est peut-être un exemple

---

<sup>13</sup> ROUSSEL P «La motivation au travail - concept et théories », Les notes du Lirhe n°326, octobre 2000, p4.

## Chapitre 02 : La motivation au travail

---

approprié. Ce qui inquiète cet agent, maintenant, c'est de réussir son essai ou son stage et de garder son emploi.

- **La motivation obsessionnelle**

C'est la motivation finale endogène et radicale. C'est celle qui idéalise, conduit à tous les sacrifices et « déplace les montagnes ». Le but est l'essentiel, mais devient une obsession quotidienne. C'est la situation où l'individu est tellement passionné pour le résultat à telle enseigne que la fin justifierait les moyens<sup>14</sup>. »

Cette classification n'affirme pas que ces différents types de motivation existent à l'état pur chez les personnes, chaque individu opte pour une motivation en fonction de la situation dans laquelle il se trouve. Mais toutes sortes de motivation existent chez l'individu et créent ainsi des conflits au sein même de ce dernier et aussi dans les entreprises. Cependant, selon ceux qui ont élaboré cette classification de la motivation, même si toutes les formes de motivation sont bonnes, cela ne change pas le fait que les deux formes principales restent les motivations finale et instrumentale.

### 1.4 Les sources de la motivation

Il existe deux sources de motivation :

#### 1.4.1 La motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque provient de l'intérieur de l'individu, elle est définie comme l'exercice d'une activité pour le plaisir et la satisfaction plutôt que pour une conséquence séparable c'est à dire l'exécution d'une activité volontairement, Lorsqu'une personne est intrinsèquement motivée, elle est poussée à agir pour le plaisir ou le défi que représente l'activité plutôt que pour des encouragements, évitement des sentiments de culpabilité ou des récompenses extérieures<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup>[file:///C:/Users/USER/Downloads/THEORIES\\_DE\\_LA\\_MOTIVATION\\_DES\\_INDIVIDUS\\_AU\\_TRAVAIL\\_%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/THEORIES_DE_LA_MOTIVATION_DES_INDIVIDUS_AU_TRAVAIL_%20(1).pdf) (consulté le 09/03/2020 à 23 :00).

<sup>15</sup>RYAN et DECI « Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions », Contemporary Educational Psychology 25, 54–67,2000, p 56.

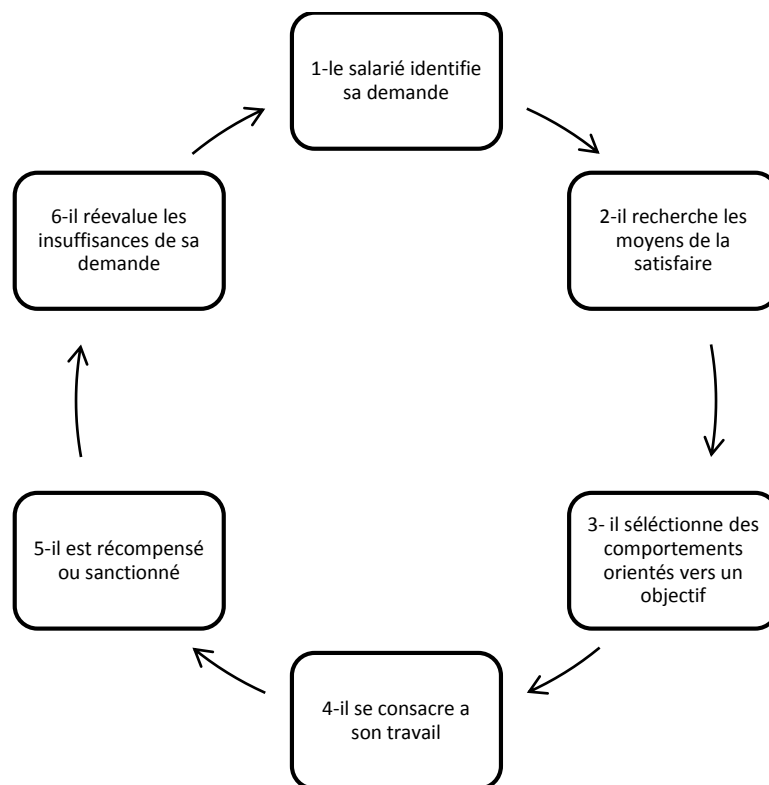
## Chapitre 02 : La motivation au travail

### 1.4.2 La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque, contrairement à la motivation intrinsèque provient de l'extérieur de l'individu, on dit que l'individu est extrinsèquement motivé quand il effectue une activité afin d'obtenir un résultat séparable ou une conséquence qui se trouve en dehors de l'activité même. Il existe divers types de motivation extrinsèque, certains représentent des états actifs chez les employés, tandis que d'autres représentent des formes appauvries de motivation. La motivation extrinsèque peut varier en fonction de son degré d'autonomie ; un employé peut effectuer une tâche par crainte d'être puni ou licencié, ou l'employé peut exercer une activité car cette activité donnera lieu à une promotion, à une prime, ou augmenter à l'avenir<sup>16</sup>.

### 1.5 Le processus de motivation

**Figure 04** : le processus de motivation.



**Source** : HELLRIEGEL don, W.SLOCUM John, management des organisations, 2eme édition, Paris, Edition de Boeck université, 2007, p167.

<sup>16</sup> ibid,p60.

## Chapitre 02 : La motivation au travail

---

Le processus de motivation décrit ci-dessus commence tout d'abord par l'identification des besoins de la personne, comme indiqué dans la phase n°1. Les besoins sont les manques dont quelqu'un souffre à un certain moment (phase 1) et qui peuvent être psychologiques, physiologiques ou sociaux. Ils jouent souvent un rôle incitatif, créant des tensions chez l'individu qui pense personnellement qu'elles sont désagréables alors il a tendance à les réduire ou à les éliminer par ses propres actions (phase 2).

La motivation est axée sur un objectif (phase 3). Un objectif est un résultat spécifique qu'une personne souhaite atteindre. Les objectifs d'un salarié en sont souvent le moteur, et leur réalisation peut en réduire considérablement les besoins. En conséquence, certains employés ont de grandes ambitions en matière de promotion et ils espèrent fortement qu'un engagement à long terme dans des projets accrocheurs leur apportera une promotion, une augmentation et une plus grande influence. Des besoins et des attentes de ces conduites spécifiques permettent de la surmonter et d'agir pour la réduire. Les employés préoccupés par la promotion peuvent chercher à résoudre des problèmes majeurs auxquels l'organisation est confrontée afin de gagner en visibilité et en influence auprès de leurs supérieurs (phase 4).

Les promotions et les augmentations sont deux méthodes par lesquelles les entreprises tendent d'entretenir les comportements souhaitables. Elles signalent aux employés la légitimité de leurs demandes de promotion et de reconnaissance et de leurs comportements (phase 5). Après avoir reçu des récompenses ou des sanctions, les employés réévaluent leur demande (phase 6)<sup>17</sup>.

### 1.6 Les dimensions de motivation

Le tableau suivant illustre les quatre dimensions de la motivation :

---

<sup>17</sup> HELLRIEGEL d ,W.SLOCUM J,management des organisations,2eme édition,Paris, Edition de Boeck université,2007,p167.

## Chapitre 02 : La motivation au travail

**Tableau 02** : les dimensions de la motivation

	<b>La force de la motivation</b>	<b>La source de la motivation</b>	<b>La direction de la motivation</b>
<b>Chaude</b>	Plus le plaisir est grand, plus la douleur est grande ou plus le sentiment est fort, alors plus la motivation sera forte.	L'affectivité, les émotions sont le substrat de la motivation.	Toute conduite vise la recherche du plaisir, de la satisfaction ainsi que la fuite de la douleur, de la frustration.
<b>Froide</b>	Plus l'analyse de la situation est complète, plus la personne est motivée.	La perception que chacun a de lui et de son environnement à un moment donné induit la motivation.	Toute conduite vise ce qui est perçu comme bon ou mieux par la personne dans un contexte donné.
<b>Intrinsèque</b>	Plus la conscience de soi est forte, plus la motivation est forte.	L'impulsion de la conduite vient de l'intérieur de soi, d'une pulsion, d'un désir, d'une perception personnelle.	Toute conduite vise à répondre à un besoin personnel.
<b>Extrinsèque</b>	Plus on conditionne, plus on renforce la motivation.	L'impulsion de départ de la conduite vient de l'extérieur de soi, d'une obéissance au désir, à la perception d'un autre.	Toute conduite vise à respecter un ordre établi à l'extérieur de soi.
<b>Générale</b>	La vie est synonyme de motivation.	Il n'y a qu'un seul grand réservoir de la motivation : celui de la vie.	Il n'y a qu'un seul but : vivre.

## Chapitre 02 : La motivation au travail

<b>Spécifique</b>	La force de la motivation dépend de la force du besoin vécu dans l'instant.	Les besoins à l'origine des conduites varient selon les situations vécues.	Plusieurs buts spécifiques apparaissent dans la vie selon la maturation et l'expérience de chacun.
<b>Innée</b>	Plus on laisse émerger les besoins personnels, plus la force de la motivation sera grande.	La recherche de l'actualisation de chacun est à l'origine de la plupart des comportements.	La plupart des buts poursuivis sont issus de la nature humaine même.
<b>Acquise</b>	La force de la motivation est en étroite relation avec la présence de stimuli significatifs dans l'environnement immédiat de la personne.	C'est l'environnement physique et social qui détermine la plupart des conduites humaines.	On poursuit surtout la plupart du temps les buts qu'on nous a appris à poursuivre.

**Source :** [https://fedecegeps.ca/wp-content/uploads/files/carrefour\\_pdf/03texte04.pdf](https://fedecegeps.ca/wp-content/uploads/files/carrefour_pdf/03texte04.pdf) (consulté le 27/05/2020 à 20h10).

Après avoir donné un aperçu théorique sur la motivation nous allons dans la section suivante aborder les différentes théories et approches de la motivation.

## **Chapitre 02 : La motivation au travail**

---

### **Section 02 : Les principales théories de motivation**

Depuis les recherches et travaux de CAMPBELL et al, la taxinomie des théories de la motivation distinguait les théories de contenu des théories de processus, cette taxinomie a connu trop d'adaptations mais était devenue très exiguë avec l'émergence des nouvelles théories jusqu'à que KANFER en propose une nouvelle qui a regroupé tous les travaux en trois catégories : théories des besoins -mobiles - valeurs, théories du choix cognitif et théories de l'autorégulation - métacognition<sup>18</sup>.

#### **2.1 Les théories des besoins - mobiles – valeurs**

Selon ROUSSEL ce paradigme se compose de trois courants théoriques : les théories des besoins ; les théories classiques de la motivation intrinsèque ; les théories de la justice organisationnelle et de l'équité, elles cherchent à identifier les besoins, les valeurs et les mobiles qui provoquent le comportement et à savoir les forces internes et externes qui agissent comme stimulus<sup>19</sup>.

##### **2.1.1 Les théories des besoins**

###### **2.1.1.1 La théorie des besoins de MASLOW<sup>20</sup>**

Abraham Maslow a affirmé qu'il existe une hiérarchie de besoins humains qui doivent être satisfaits. Certains de ces besoins sont plus puissants que d'autres, et tant que les besoins les plus puissants sont satisfaits, les autres besoins ont peu d'effet sur le comportement de l'individu. En d'autres termes, l'individu satisfait les besoins les plus puissants d'abord, puis les moins puissants. Lorsqu'un besoin est satisfait, et qu'il est donc moins important pour lui, d'autres besoins surgissent et deviennent des motivations de son comportement.

Ces besoins sont hiérarchisés par l'individu qui cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité.

---

<sup>18</sup> ROUSSEL et autres, Op.cit., p5.

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Ibid.

## Chapitre 02 : La motivation au travail

---

- **La classification des besoins humains**

A. Maslow, distingue cinq groupes de besoins humains :

### 1. Les besoins psychologiques

Manger, boire, avoir un logement, dormir, se vêtir.

### 2. Les besoins de sécurité

Se sentir à l'abri et protégé contre toute menace ou danger, vivre sans peur, dans un environnement stable et épanoui.

### 3. Les besoins d'appartenance et d'amour

Appartenir à des groupes, avoir des amis et des relations, donner et recevoir de l'affection.

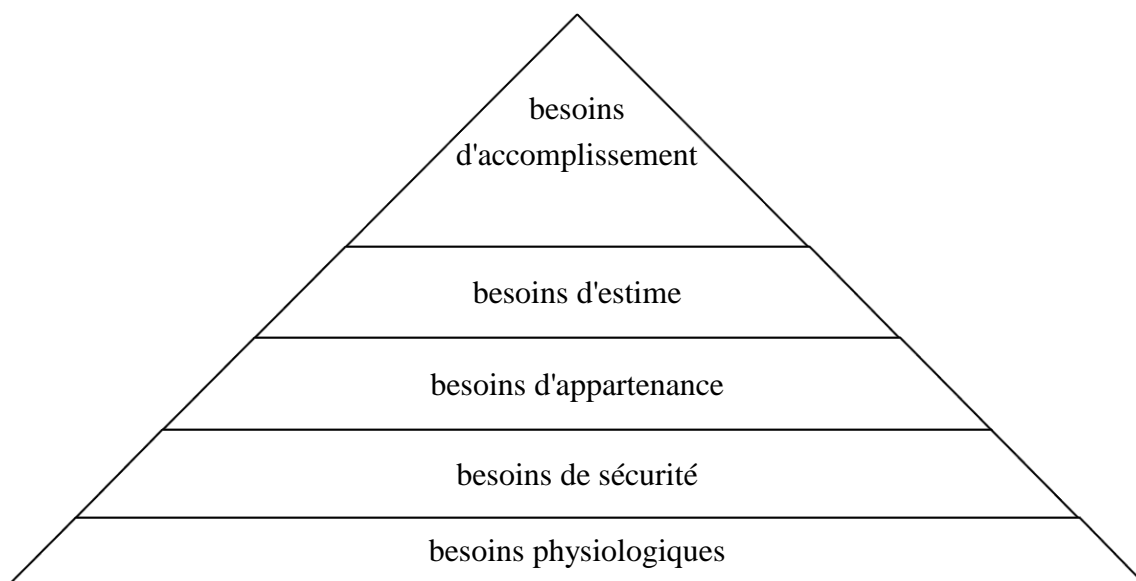
### 4. Les besoins d'estime

Être apprécié, respecté et admiré par les autres.

### 5. Les besoins d'accomplissement

Devenir de plus en plus ce qu'on est, et devenir tout ce qu'on est capable d'être en mettant en contribution l'intelligence, aptitudes et habiletés.

**Figure 05** : la pyramide des besoins de MASLOW.



**Source** : A. MASLOW, motivation and personality, 2ème édition, 1970.

## Chapitre 02 : La motivation au travail

---

Maslow présente les différents besoins sous forme d'une pyramide. A la base, les besoins physiologiques, après les besoins de sécurité qui forment ensemble les besoins fondamentaux. Ensuite, dans un ordre croissant, les besoins d'appartenance, les besoins d'estime et les besoins d'accomplissement qui sont tout en haut de la pyramide. Cette structure montre que chaque besoin motive l'individu jusqu'à ce qu'il soit satisfait, et cède donc son tour au besoin qui le suit.

### 2.1.1.2 La théorie ERD <sup>21</sup>

La théorie ERD est la seconde théorie de besoins qui est développée par ALDERFER. Elle limite le nombre de besoins à trois : les besoins d'**E**xistence (ensemble des besoins matériels, y compris la recherche de sécurité), les besoins de **R**apports sociaux (ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes, collègues, familles, amis...) et les besoins de **D**éveloppement personnel (besoin de se développer, en utilisant les compétences qu'on possède). Contrairement à la théorie de Maslow, ces trois besoins ne sont pas organisés en hiérarchie mais sont alignés du plus concret (les besoins d'existence) au plus abstrait (les besoins de développement personnel) et peuvent être actifs simultanément chez une même personne, donc il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour que l'autre devienne motivant.

### 2.1.1.3 La théorie bi-factorielle d'Herzberg<sup>22</sup>

HERZBERG a abordé la question du lien entre les besoins individuels et la motivation d'une manière différente. En demandant aux employés ce qui leur permet de se sentir bien au travail et ce qui les insatisfait, Herzberg a remarqué que les caractéristiques de l'environnement de travail qui satisfont les gens sont différentes de celles qui ne les satisfont pas. Ces aspects ont été divisés en deux catégories : les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène.

Les facteurs d'hygiène représentent la source d'insatisfaction professionnelle et sont principalement associés à l'environnement de travail. Selon la théorie bi-factorielle, les facteurs d'hygiène médiocres sont à l'origine de l'insatisfaction professionnelle et leur amélioration ne peut pas augmenter la satisfaction au travail, mais seulement diminuer l'insatisfaction. Dans le

---

<sup>21</sup> ROUSSEL et autres, Op.cit., p6.

<sup>22</sup> Ibid.

## Chapitre 02 : La motivation au travail

---

cas contraire, les facteurs de motivation sont la source de la satisfaction au travail. Ils sont intrinsèques et davantage liés au contenu de l'emploi. Selon cette théorie, l'existence ou l'absence de facteurs de motivation est l'élément clé de la satisfaction, de la motivation et de la performance.

- **Les facteurs de motivation (satisfaction)**
  - ❖ L'accomplissement ou la sensation d'avoir réalisé un bon travail.
  - ❖ La reconnaissance.
  - ❖ La promotion et l'avancement.
  - ❖ La responsabilité.
  - ❖ La possibilité de développement.
  
- **Les facteurs d'hygiène (maintenance ou ambiance)**
  - ❖ Les qualités et défauts du supérieur hiérarchique.
  - ❖ Les conditions de travail.
  - ❖ La politique et l'administration de l'entreprise.
  - ❖ Les relations dans l'entreprise (avec les supérieurs, collègues et subordonnés).
  - ❖ La sécurité de l'emploi.
  - ❖ La rémunération.

## Chapitre 02 : La motivation au travail

**Tableau 03** : le modèle bi-factoriel de HERZBERG.

	<b>Facteurs moteurs</b>	<b>Facteurs d'hygiène ou d'ambiance</b>
<b>Origine</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liés au contenu du travail</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liés au contexte et à l'environnement du travail</li></ul>
<b>Nature des facteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconnaissance (salaire lié à la qualité des performances)</li><li>• Niveau de responsabilité, contenu des tâches (enrichissement)</li><li>• Autonomie accordée</li><li>• Résultats de travail</li><li>• Promotion, reconnaissance, statut</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revenu du travail (pouvoir d'achat), sécurité</li><li>• Relations de travail avec les autres conditions matérielles de travail</li><li>• Politique organisationnelle et supervision technique de GRH (besoins psychologiques, sécurité et besoin social)</li></ul>
<b>Impacts</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La présence des facteurs moteurs crée la satisfaction, mais leur absence n'induit pas un niveau élevé d'insatisfaction</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'absence des facteurs d'hygiène génère de l'insatisfaction mais leur présence ne crée pas une forte satisfaction</li></ul>

**Source** : MONTSERRAT X, comment motiver viser la motivation, Paris, édition d'organisation, 2004.

### 2.1.2 Les théories classiques de la motivation intrinsèque

Les théories classiques de la motivation intrinsèque sont des théories développées dans les années 1970-1980, elles postulent que la motivation se déclenche par la volonté de satisfaire principalement des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur et elles essaient de détecter les forces internes et externes qui poussent l'individu à agir de façon motivée.

## Chapitre 02 : La motivation au travail

---

### 2.1.2.1 La théorie de l'évaluation cognitive

La théorie de l'évaluation cognitive a été présentée par DECI et RYAN, le but est d'expliquer l'influence des facteurs situationnels et contextuels sur la motivation intrinsèque, l'hypothèse de base de cette théorie est que la motivation intrinsèque serait provoquée par des besoins que chaque individu développe, le premier besoin est de se sentir compétent. Le but de chaque individu est de développer ses capacités à interagir de façon efficace avec son environnement et qui se développent grâce aux connaissances et aux expériences qu'il accumule en interagissant avec l'environnement et grâce à la force de ce besoin qui le pousse à chercher à le contrôler. Le deuxième besoin est le besoin d'autodétermination et qui agit simultanément avec le premier, L'individu est aussi motivé par le besoin de se sentir autodéterminé, ce qui signifie qu'il développe sa capacité à pouvoir choisir dans les différentes situations possibles pour satisfaire ce besoin. L'individu s'engage à développer le « locus de causalité interne » qu'il perçoit. Il s'agit donc pour lui de développer sa propre perception d'être à l'origine de son comportement. Par contre lorsqu'il sent que son environnement guide ses choix il perçoit en lui-même un locus de causalité externe.

Si l'individu perçoit un locus de causalité interne, il pensera que son environnement de travail soutient son autonomie, et son sentiment d'autodétermination augmentera et renforcera sa motivation intrinsèque. Par conséquent, les facteurs situationnels joueront un grand rôle en tant que déterminants de la motivation intrinsèque. Si le contexte de travail rend l'individu responsable de son comportement et assume ses choix et développe l'autonomie dans ses actes, il percevra un locus de causalité interne et un sentiment d'autodétermination. Enfin, lorsque ce contexte de travail renvoie vers l'individu un feedback positif sur ses réalisations, et ses performances, il améliore son sentiment de compétence et donc sa motivation intrinsèque<sup>23</sup>.

### 2.1.2.2 La théorie des caractéristiques de l'emploi d'HACKMAN et OLDFHAM

La théorie des caractéristiques de l'emploi a été développée par HACKMAN et OLDFHAM, elle s'intéresse à l'influence des forces incitatives du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi sur la motivation et la satisfaction au travail. Les auteurs de cette théorie ont développé un modèle qui identifie cinq caractéristiques de travail qui influenceraient le niveau potentiel de la motivation au travail et qui sont : la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feedback.

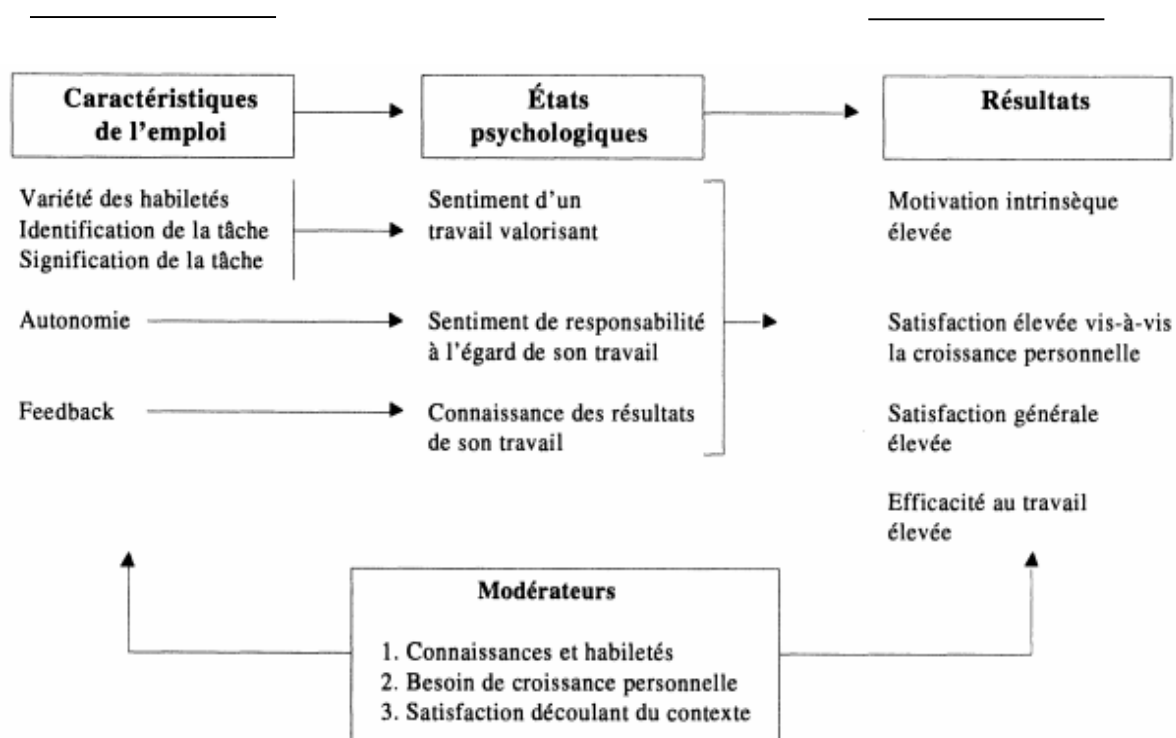
---

<sup>23</sup> ROUSSEL et autres, Op.cit., p7.

## Chapitre 02 : La motivation au travail

Une motivation interne élevée est générée par le potentiel de motivation lié à un emploi quand trois types de besoins de développement personnel sont satisfaits :**1** L'individu doit se sentir responsable des résultats de son travail. (La caractéristique d'emploi qui lui permet d'expérimenter ce sentiment est l'autonomie),**2** L'individu doit ressentir que son travail est valorisant et significatif. Pour cela il doit connaître les trois caractéristiques liées à son emploi : la variété des compétences requises, la signification de la tâche et l'identité de la tâche, **3** l'individu doit connaître les résultats de son travail. Sa perception des résultats de son travail réalisé dépend d'une cinquième caractéristique de son emploi qui est la qualité du feed-back reçu. Plus ces besoins sont élevés, plus ces perceptions seront importantes dans l'évaluation du potentiel de motivation au travail. Par conséquent on considère que la motivation interne croît sous l'effet multiplicatif de la puissance des besoins de développement et de l'exécution d'un travail à fort potentiel de motivation. Ce processus de multiplication affectera quatre types de variables émotionnelles et comportementales : la motivation interne liée au travail, la satisfaction au travail, la qualité du travail effectué et l'absentéisme-départ volontaire<sup>24</sup>.

**Figure 06** : le modèle des caractéristiques des emplois.



**Source:** HACKMAN j et OLDHAM, g, Work redesign, 1980, p90.

<sup>24</sup> ROUSSEL et autres, Op.cit., p8.

## **Chapitre 02 : La motivation au travail**

---

### **2.1.3 Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité**

Adams a présenté l'approche de l'équité dans les années 60 comme un moyen approprié de supervision de et l'approche d'équité est un autre moyen important de garantir la motivation des employés.

Les employés ont tendance à y croire si le système de récompense de l'organisation est équitable. Cette théorie suppose que les gens veulent être traités équitablement et ils ont tendance à comparer les contributions et les récompenses à ceux qui sont reçus par les autres. La théorie de l'équité stipule que les gens doivent percevoir l'égalité des résultats pour des circonstances perçues comme égales. Les principes de cette théorie sont que si les travailleurs découvrent que l'entreprise ne les récompense pas correctement, ils se sentiront insatisfaits et leur moral sera plus bas. Le résultat est qu'ils ne travailleront plus dur ou qu'ils peuvent choisir de quitter l'entreprise actuelle. Si les travailleurs estiment qu'ils sont suffisamment récompensés pour ce qu'ils font, ils maintiendront le même niveau de production et de performance. D'autre part, si les travailleurs perçoivent les récompenses comme étant plus que ce qu'ils considèrent comme juste, alors ils Il est fort probable que le travail au sein de l'organisation soit encore plus intense<sup>25</sup>.

### **2.2 Les théories du choix cognitif**

Dans sa taxinomie, KANFER regroupe les théories des attentes-valences (théories ExV) de l'attribution et de la dynamique de l'action. Le principe fondamental est que le comportement est défini par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit et de ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés. Ces théories cherchent à savoir comment les gens sont-ils motivés pour travailler<sup>26</sup>.

#### **2.2.1 L'approche cognitive interactionnelle classique**

La contribution la plus importante à cette approche est la théorie du mobile à l'accomplissement d'ATKINSON. Le mobile à l'accomplissement est perçu comme la force qui incite l'individu à diriger son comportement vers les objectifs qu'il souhaite atteindre. Face à son travail, l'individu doit choisir un comportement en fonction d'un arbitrage entre des attentes d'influence positive en cas de succès et d'influence négative en cas d'échec. Le mobile à l'accomplissement amène l'individu à chercher le succès et à éviter l'échec. Le modèle théorique

---

<sup>25</sup> ROUSSEL et autres, Op.cit., p8.

<sup>26</sup> Ibid., P9.

## Chapitre 02 : La motivation au travail

---

d'Atkinson considère la motivation comme le produit d'un processus de six facteurs en interaction. Le premier facteur est celui du mobile à l'accomplissement ou mobile à accéder au succès. Le deuxième est le mobile pour éviter l'échec. Il correspond à la tendance à éviter l'échec. Cela dépend de l'angoisse de l'individu de ne pas être en mesure d'atteindre l'objectif. Ensuite, le troisième ainsi que le quatrième facteur correspondent aux attentes de succès, ou d'échec. Il s'agit d'une évaluation subjective de la probabilité de succès ou d'échec pour atteindre l'objectif souhaité. Enfin, les deux derniers facteurs correspondent à la valeur d'incitation au succès ou à l'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective de l'impact positif ou négatif du succès ou de l'échec. Par conséquent, ce modèle propose que la motivation au travail nécessite trois conditions : être motivé pour mener à bien la tâche (mobile d'accomplissement), percevoir la possibilité de succès (expectation), et valoriser le succès (valeur incitatrice du succès)<sup>27</sup>.

### 2.2.2 L'approche cognitive intermittente

Connue aussi sous le nom de théorie valence-instrumentalité-expectation ou théorie des attentes, elle a été énoncée par Vroom qui a dit que le processus motivationnel est une force engendrée par trois facteurs qui sont : l'expectation (E) qui est la perception qu'un individu a de lui et de ses possibilités d'atteindre des niveaux de performance élevés quand il déploie les efforts nécessaires, l'instrumentalité (I) qui indique l'attente d'une personne que sa rémunération est liée à son niveau de performance et à ses efforts et qu'un haut niveau de performance conduira aux résultats souhaités et en fin la valence (V) qui exprime l'importance qu'accorde l'individu aux récompenses, plus la valence est élevée, plus la motivation de l'individu sera élevée.

Cette théorie cherche à expliquer le processus de l'individu au travail. L'individu agit de manière raisonnable et choisit soigneusement les comportements dont il estime que les résultats lui apporteront les récompenses qu'il souhaite obtenir. Donc, la motivation d'un individu au travail provient d'un processus psychologique qui l'amènerait à faire des choix rationnels parmi les différentes alternatives qu'il évalue. Pour que le salarié soit motivé au travail il ne suffit pas de lui proposer des récompenses pour satisfaire ses besoins mais il doit être sûr de ses capacités de pouvoir réaliser des objectifs de performance et de déployer les efforts nécessaires pour les atteindre<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> ROUSSEL et autres, Op.cit., p10

<sup>28</sup> Ibid,p11.

## **Chapitre 02 : La motivation au travail**

---

### **2.2.3 L'approche des dynamiques de l'action**

La théorie des dynamiques de l'action présume que l'individu éprouve régulièrement de nombreuses tendances motivationnelles et qu'à un moment donné son comportement refléterait la tendance motivationnelle la plus remarquable. Le principe de cette théorie repose sur l'opposition de deux forces motivationnelles qui déterminent le comportement : les premières sont les forces consommatrices qui entrent ultérieurement en action pour diminuer la motivation pour cette activité et les deuxièmes sont les forces incitatrices qui orientent le comportement vers une activité spécifique à un moment précis. L'attente du succès de la mission est plus susceptible de déclencher une force consommatrice que l'attente de l'échec de la mission. De même, pour les tâches simples, il est plus important de dépenser de la force consommatrice que les tâches difficiles.

L'opposition des deux forces amène l'individu à diriger toute son énergie vers une action spécifique au détriment d'une autre. Lorsqu'une activité produit une attraction plus attrayante que d'autres activités, elle oriente vers elle la force motivationnelle de l'individu. Cette théorie tente d'expliquer comment les individus peuvent travailler à des tâches auxquelles ils accordent une faible valence. Et elle peut aussi expliquer la stabilité du comportement d'un individu au travail, qui peut maintenir sa motivation au travail pendant longtemps, mais sa motivation sera orientée périodiquement vers des activités différentes. Par conséquent, la stabilité de la motivation dans le temps peut s'expliquer par des changements d'orientation comportementale. L'opposition de forces incitatrices et consommatrices pour une tâche relativement à une autre contribue à maintenir la motivation générale à l'emploi. Lorsque dans la plupart des activités du travail engagé les forces consommatrices l'emportent sur les forces incitatrices, on peut considérer que l'individu n'a aucune motivation<sup>29</sup>.

### **2.3 Les théories de l'autorégulation et de la métacognition**

Les théories de l'autorégulation et de la métacognition cherchent à étudier les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Du moment où il a effectué un choix. Ces théories essaient d'expliquer les processus qui déterminent l'impact des objectifs sur le comportement<sup>30</sup>.

#### **2.3.1 La théorie de la fixation des objectifs**

---

<sup>29</sup> ROUSSEL et autres, Op.cit.p11.

<sup>30</sup> Ibid. p12.

## Chapitre 02 : La motivation au travail

---

LOCKE a introduit l'approche de la fixation d'objectifs en 1968 et estime que les intentions de travailler à la réalisation d'un objectif sont des sources majeures de motivation professionnelle. Fondamentalement, les objectifs spécifiques augmentent la performance au travail, c'est-à-dire que les objectifs spécifiques difficiles produisent un niveau de rendement plus élevé que l'objectif généralisé de "faire au mieux". L'objectif spécifique lui-même agit comme un stimulus interne et fournit donc la force de motivation aux personnes. Les employés seront plus performants lorsqu'ils recevront un retour d'information sur la façon dont ils progressent vers leurs objectifs, car ce retour d'information permet d'identifier tout écart entre ce qu'ils ont fait et ce qu'ils veulent faire. Ainsi, le retour d'information agit pour guider le comportement, par conséquent, la théorie de la fixation d'objectifs présuppose qu'un individu s'engage à atteindre l'objectif et qu'il est déterminé à ne pas l'abaisser ou l'abandonner. Dans l'application de la théorie de la fixation des objectifs, la gestion par objectifs est une façon de procéder. Cependant, la théorie de la fixation des objectifs a des implications pour la conception et la conduite du système d'évaluation du personnel et les méthodes de la gestion par objectifs se concentrent sur la réalisation des objectifs de performance convenus ou négociés. Les managers peuvent accroître la motivation et les performances des employés par la façon dont ils lient les résultats que les employés reçoivent à la performance des comportements souhaités dans l'organisation et les implications sur l'atteinte des objectifs.<sup>31</sup>

### 2.3.2 Les théories de l'autodétermination

Les théories de l'autodétermination font partie des approches interactionnistes de l'organisation dans lesquelles l'individu n'est pas seulement le « processeur » d'informations mais aussi l'acteur de l'environnement dans lequel il interagit. Elles établissent une analyse du concept de soi de l'individu pour expliquer le phénomène de l'autorégulation, qui concerne la manière dont les individus contrôlent et dirigent leur propre comportement. Par conséquent le soi serait le principal régulateur des comportements et à l'origine du mécanisme d'autorégulation.

L'hypothèse centrale de la théorie de l'autodétermination est que le comportement individuel découle du besoin de se sentir capable et de devenir la source de son propre comportement. Elle est basée sur un cadre analytique, qui clarifie trois théories : la théorie de l'évaluation cognitive, qui propose que le besoin de compétences de travail entraîne une motivation au travail. Le mobile amènera l'individu à essayer de contrôler son environnement

---

<sup>31</sup> ROUSSEL et autres, Op.cit.,p13.

## Chapitre 02 : La motivation au travail

---

(travail, emploi, organisation) afin de développer ses sentiments de compétence et son sens de l'efficacité. Lorsqu'un individu développe ces deux sentiments, ils ont tendance à augmenter dans le processus de motivation pour être performant, celle de l'orientation à la causalité qui affirme que l'individu essaie à travers son propre comportement de contrôler son environnement. La motivation serait aussi provoquée chez l'individu par la volonté d'être l'agent causal de son propre comportement quand il cherche à satisfaire ses besoins et aussi celle de l'intégration de soi, qui postule que les formes de contrôle de l'individu dans l'organisation et les différentes contraintes externes favorisent son processus de socialisation et participent au développement de sa personnalité. Elle suppose que tout le monde changerait de comportement dans l'organisation en raison du processus d'intériorisation, de sorte que le comportement initialement régulé par des facteurs de contrôle externes deviendra autodéterminé au fil du temps. L'instrumentalité pourrait donc être autodéterminée à des degrés divers, selon qu'elle est intégrée au soi et assumée par celle-ci, car elle est cohérente avec l'image qu'aurait l'individu de soi.

Ces trois théories permettent à DECI et RYAN de choisir une vision de la motivation en distinguant trois états qui peuvent être classés sur un continuum d'autodétermination. La motivation intrinsèque se caractérise par le fait d'être motivé par des besoins de compétence et d'autodétermination. La motivation extrinsèque signifie que le comportement des individus est guidé par des mobiles de nature instrumentale et le travail devient le moyen d'atteindre une fin (bien-être matériel). Ensuite le sentiment d'autodétermination diminue selon que l'individu perd ou non le contrôle la régulation comportementale. Enfin, l'amotivation caractérise l'individu qui effectue un travail mécaniquement. Un état d'aliénation se développe au détriment d'une recherche de satisfaction du besoin d'autodétermination. L'individu n'est plus conscient du lien entre ses propres efforts, son comportement et les résultats obtenus. . Ces recherches ont amené Amabile à proposer une définition supplémentaire de la motivation, « Les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils effectuent une activité pour le plaisir, l'intérêt, la satisfaction de curiosité, l'expression de soi ou le challenge personnel. Les individus sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même » - salaire, carrière, cadre de vie<sup>32</sup>. »

Après avoir vu et expliqué les différentes théories de la motivation, nous discuterons dans la troisième section tous les facteurs qui motivent les employés au travail.

---

<sup>32</sup> ROUSSEL et autres, Op.cit, p14.

## **Chapitre 02 : La motivation au travail**

---

### **Section 03 : les facteurs de motivation et de démotivation au travail**

La motivation des employés a toujours été un problème central pour les dirigeants et les gestionnaires. Les employés non motivés sont susceptibles de consacrer peu ou pas d'efforts à leur emploi, éviter le lieu de travail autant que possible, quitter l'organisation si on leur en donne la possibilité et produire des travaux de mauvaise qualité. D'autre part, les employés qui se sentent motivés à travailler sont susceptibles d'être persévérants, créatifs et productifs, en produisant un travail de haute qualité qu'ils entreprennent volontiers.

De nombreux facteurs peuvent favoriser la motivation des employés et les encourager à faire de leur mieux. L'objectif de la gestion des ressources humaines est de mettre en œuvre des actions de motivation des employés, que nous présenterons dans cette section.

#### **3.1 Le management motivant**

##### **3.1.1 Le management participatif**

La motivation et le style de management adopté par les différentes organisations sont intimement liés. Le management s'est beaucoup développé récemment, et est passé d'une vision centrée sur l'obéissance et l'autorité à une vision plus interpersonnelle. Le mot utilisé aujourd'hui est « management participatif », qui est un style de management dans lequel les dirigeants offrent aux salariés des opportunités en les intégrant dans la vie quotidienne de l'organisation et en l'impliquant dans la prise de décision et la définition des objectifs. Pour augmenter leur motivation et leur efficacité dans l'entreprise. Le management participatif est perçu comme le plus ouvert et le plus humain de tous les styles de management.

##### **3.1.2 Le management par objectif ou direction par objectifs (DPO)**

Ce modèle de management a été présenté par Peter Drucker dans les années cinquante pour définir les tâches que doivent entreprendre les dirigeants et les objectifs à atteindre, cette méthode est utilisée comme plan d'incitation.

Chaque dirigeant doit définir des objectifs qualitatifs et quantitatifs liés à chaque section de l'organisation et formuler une planification de mise en œuvre après un certain laps de temps.

## **Chapitre 02 : La motivation au travail**

---

Afin de motiver les employés, ce type de management s'accompagne d'incitations (si les employés atteignent leurs objectifs, ils seront récompensés)<sup>33</sup>

Les employés dans l'entreprise travaillent en équipe mais atteignent leurs objectifs de manière indépendante. En fin de période, une comparaison est effectuée entre les différentes réalisations et les buts fixés et des primes et récompenses sont attribués en fonction de l'importance des écarts.

### **3.1.3 La délégation de pouvoir**

« La délégation de pouvoir veut dire que le manager partage avec son équipe le pouvoir de prendre des décisions liées à une mission, au lieu d'assigner des tâches à ses employés, il travaille avec eux à la planification et à l'exécution de la totalité du projet<sup>34</sup>. »

La délégation de pouvoir ou de responsabilité est l'un des outils de base du management, et c'est confier à quelqu'un la réalisation d'une tâche ou des objectifs, voire une décision, elle permet de valoriser les différents talents présents dans l'entreprise, une fois la délégation réussie les deux parties sont motivés : la personne qui délègue ainsi que la personne à qui on a confié des responsabilités. Et pour que cette délégation réussisse il doit y avoir : la volonté, la possibilité et la capacité à déléguer et le plus important la reconnaissance du travail accompli.

### **3.1.4 Le leadership adaptif**

« Pas de motivation possible sans une bonne pratique de leadership (...) les vrais leaders sont ceux qui savent mobiliser les ressources émotionnelles et spirituelles d'une organisation<sup>35</sup>. »

Le leadership adaptif est la capacité d'un détenteur de pouvoir dans une organisation d'entraîner l'adhésion de ses subordonnées et de générer une dynamique collective par l'adaptation de son style de management en fonction de situation et des personnes qui l'entourent et qu'il doit conduire et motiver.

Le leader doit renforcer l'esprit d'équipe en réunissant ses membres en groupe soudé et en travaillant avec eux afin de développer leur motivation qui leur permet de réaliser les objectifs, il cherche à exploiter les aptitudes et compétences de chacun d'eux pour qu'ils

---

<sup>33</sup> DRUCKER P, devenez manager, France, Paris, édition Pearson, 1998, P174.

<sup>34</sup> ARTHUR R, encadrer et motiver une équipe, Paris, édition S&SM, 1998, P174.

<sup>35</sup> ARTHUR R, op.cit, p58.

## **Chapitre 02 : La motivation au travail**

---

travaillent à pleine capacité mais il s'intéresse aussi à ce qui peut les motiver (ambitions..) et il les encourage à exprimer leurs idées.

Pour motiver il faut d'une part adapter son style de leadership aux situations et aux besoins des employés et les faire participer à la prise de décisions d'une autre part.

### **3.2 L'entreprise motivante**

Les ressources humaines sont placées au cœur des préoccupations de l'entreprise, pour assurer la bonne gestion de ces ressources, il faut apporter plus d'importance aux processus sociaux qui visent à mettre l'individu en condition pour atteindre son niveau maximal de performance.

#### **3.2.1 La rémunération**

« Au sein de l'organisation, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines et de son efficacité<sup>36</sup>. »

La rémunération est un élément fondamental de fidélisation et d'attractivité des employés tout comme la politique de développement. Malgré son importance dans la politique des ressources humaines, si elle n'est pas alignée avec les autres axes de la politique elle ne peut pas être un vecteur de motivation.

Les outils de rémunération (salaires, primes...) sont des moyens très importants pour motiver les employés et développer en eux les sentiments d'appartenance<sup>37</sup>.

#### **3.2.2 La formation**

« La formation est un processus d'amélioration qui répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise, à l'issue d'une formation, un individu est sensé changer dans une ou plusieurs dimensions professionnelles. On attend donc de lui qu'il puisse prendre en main de nouvelles tâches ou qu'il effectue mieux qu'avant celles qui lui étaient déjà confiées<sup>38</sup>. »

Depuis longtemps, la formation est l'une des principales fonctions de la gestion des ressources humaines. Les entreprises s'appuient de plus en plus sur la formation pour former et motiver les salariés. Ce n'est pas seulement un outil d'évolution de carrière, mais aussi un

---

<sup>36</sup> ROMAN B, Bâtir une stratégie de rémunération : Systèmes de rémunérations et management de la performance, Paris, édition Dunod, 2010, P11.

<sup>37</sup> THOMAS L et MICHEAU-Thomazeau, la boîte à outils de la motivation, édition Dunod, 2014, P74-75.

<sup>38</sup> HOSDEY A, ROGISTER, La formation en entreprise : les clés de la réussite, Belgique, 2009, P13.

## **Chapitre 02 : La motivation au travail**

---

moyen d'évolution dans le temps, notamment avec le développement de la technologie. La formation permet donc aux salariés de progresser dans le Travail personnel, c'est une excellente source de motivation.

### **3.2.3 La gestion des carrières**

La gestion des carrières est un facteur essentiel de l'utilisation idéale des ressources humaines de l'entreprise, elle consiste à offrir aux employés la possibilité de développer leurs capacités et leurs carrières et les aide à déterminer leurs perspectives de développement possibles et à acquérir les compétences nécessaires dont l'entreprise a besoin et pour des promotions. La gestion des carrières joue donc un rôle important dans la motivation des employés.

### **3.2.4 Les conditions de travail**

Les plus grandes sociétés ont développé de nouveaux services pratiques pour faciliter la vie de leurs employés et réduire leurs stress leurs permettant de s'investir et participer davantage au travail sans se soucier du monde extérieur<sup>39</sup>.

Travailler dans un environnement inadapté et dans des mauvaises conditions mène certainement à l'insatisfaction et une mauvaise productivité et décroît la performance de l'employé et de l'entreprise, donc les responsables sont dans l'obligation d'améliorer ces conditions car elles ont une grande influence sur le comportement des salariés et sur leur motivation.

Une fois que l'environnement devienne acceptable et les conditions s'améliorent l'employé se motive et double ses efforts et par conséquent sa performance augmente. Donc les conditions de travail sont une source de motivation pour les employés.

### **3.2.5 La communication interne**

La communication est l'une des activités les plus dominantes et les plus importantes des organisations et elle est une partie indispensable du travail des managers pour gérer les performances existantes des employés et les motiver à améliorer leurs performances.

La communication aide les individus et les groupes à coordonner leurs activités pour atteindre leurs objectifs, et elle est vitale dans les processus de prise de décision, de résolution de problèmes et de gestion du changement. La communication interne fournit également aux

---

<sup>39</sup> JOLLYM « comment motiver les salariés », mémoire de magister en management commercial, Esc, Wesford Grenoble, 2005, P21.

## Chapitre 02 : La motivation au travail

---

employés des informations importantes sur leur travail, l'organisation, l'environnement et les autres. Elle aide aussi à motiver, à établir la confiance, elle permet aux individus d'exprimer leurs émotions et de partager leurs ambitions.

Les bonnes pratiques de communication sont le secret de toute entreprise prospère. La Communication a deux fonctions principales dans l'organisation. : la diffusion des informations nécessaires pour faire avancer les choses et l'établissement des relations de confiance et d'engagement. Sans cela, les employés finissent par travailler en silos sans orientation claire, avec des objectifs vagues et peu de possibilités d'amélioration. Quand la communication est ambiguë et mal ciblée Le moral du personnel s'effondre et cela conduit à la démotivation.

### 3.3 Le travail motivant

Lorsque le travail est répétitif et l'employé effectue toujours les mêmes tâches, il devient insatisfait et démotivé

#### 3.3.1 L'enrichissement du travail

L'enrichissement des tâches est devenu un aspect essentiel pour motiver les employés à être plus performants et à améliorer leurs performances, c'est le processus de réalisation et d'amélioration de la "qualité de la vie professionnelle". Herzberg définit l'enrichissement du travail comme « ce type d'amélioration dans le contexte de l'emploi qui peut donner à un travailleur plus de défis, plus de tâches complètes, plus de responsabilités, plus de possibilités de croissance et plus de chances de contribuer à ses idées <sup>40</sup>».

Toute entreprise doit motiver son personnel par plusieurs façons et techniques d'enrichissements des tâches nous citons quelques-unes :

- Rotation des tâches, élargissement des qualifications des compétences et des responsabilités, et suppression ou diminution de la supervision.
- L'accroissement de la responsabilité des individus pour leur propre travail.
- Donner aux employés plus de latitude pour varier les méthodes, la séquence et le rythme de leur travail.
- L'introduction de nouvelles tâches plus difficiles qui n'avaient pas été traitées auparavant

---

<sup>40</sup> HERZBERG F, One More Time: How Do You Motivate Employees, 1968.

## Chapitre 02 : La motivation au travail

---

- Donner aux employés les informations de contrôle dont ils ont besoin pour surveiller leurs propres performances.
- Assigner aux individus des projets spécifiques qui leur donnent plus de responsabilité et les aident à accroître leur expertise.
- Encourager la participation des employés à la planification du travail, à l'innovation de nouvelles techniques et à l'analyse des résultats.

### 3.3.2 Le changement de la nature du travail

Le changement de la nature du travail en le rendant motivant est une bonne idée pour faire face l'insatisfaction des employés dans leur travail et pour les motiver car quand le travail est répétitif, monotone et inintéressant c'est dans ce sens que trois dimensions appelées « les trois C » sont introduites et qui ont une influence sur le comportement et la motivation des salariés<sup>41</sup> :

- **La complexité**

Lorsque le travail est complexe, il nécessite une variété de compétences sophistiquées, ce qui le rend significatif et lui donne une valeur et réduit la monotonie et la répétition, par conséquent la complexité du travail génère de la motivation interne en l'employé qui le pousse à accroître ses efforts.

- **Le contrôle**

L'accroissement de l'autonomie de l'employé en ce qui concerne l'organisation de son travail et les prises de décisions, c'est-à-dire lui donner le contrôle sur les tâches dont il est responsable et qu'il doit accomplir renforce son sentiment de participation et d'attachement à l'entreprise et le motive par la suite.

- **La communication d'information**

La communication claire d'informations sur les objectifs fixés, l'évolution des performances et les résultats de l'employé par rapport aux résultats de ses collègues lui permet de situer les résultats de son rendement et le motive pour améliorer ses efforts et performances.

### ❖ Les conséquences de la démotivation au travail

Nous avons cité dans la section trois tous les facteurs qui motivent ou peuvent générer la démotivation des employés au travail si elles ne sont pas présentes, et si l'employé est

---

<sup>41</sup> LEVY-LEBOYER C, la motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies, op.cit P177.

## Chapitre 02 : La motivation au travail

---

démotivé beaucoup de conséquences sont engendrés et qui sont présentées sans la figure ci-dessus.

**Figure 07** : les conséquences de la motivation



**Source** : <http://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risques-de-la-demotivation-des-salaries-pour-une-entreprise> (Consulté le 23/03/2020 à 20h).

## Chapitre 02 : La motivation au travail

---

### Conclusion

Dans l'environnement commercial actuel, comme c'est le cas avec les pertes d'emplois importantes dues aux licenciements et aux réductions d'effectifs pour créer une organisation légère, il est également intéressant pour les organisations de mettre fin aux pertes d'employés performants dues au manque de motivation pour continuer à travailler longtemps dans l'organisation. Des employés motivés auront une approche engagée envers l'objectif de l'organisation. Donc la motivation des employés est un outil essentiel pour le succès de toute organisation à long terme.

Ce chapitre a donné un aperçu global sur la motivation, ses différentes théories et les facteurs qui motivent les employés au travail ainsi que les conséquences de la démotivation.

En conclusion, la motivation des employés joue l'un des rôles les plus essentiels dans l'efficacité d'une organisation et contribue avec assurance à sa croissance et à sa prospérité. Par conséquent, il est nécessaire pour tout employeur de comprendre ce qui motive réellement les employés et comment maximiser la performance globale du travail.

# **Chapitre 03**

Le système d'évaluation des performances  
des ressources humaines à SONATRACH

# **Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH**

---

## **Introduction**

Après avoir donné un aperçu théorique global de notre recherche et Afin de répondre à notre problématique et confirmer ou non les hypothèses nous devons passer à l'étude pratique qui se fera par une enquête sur le terrain, a cet effet, ce troisième et dernier chapitre sera divisé en trois sections, nous allons faire une petite présentation de la société dans la première, aborder la méthodologie et la conduite de la recherche dans la deuxième et dans la dernière section nous allons analyser et discuter les données obtenues de l'enquête et donner nos suggestions et recommandations.

## **Section 01 : présentation de la Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures**

### **1.1 Historique de la SONATRACH**

Après être sorti de l'état colonial et l'acquisition de son indépendance en 1962, l'économie de l'Algérie était effondrée, mais l'état algérien était prêt à sortir du sous-développement et à relever un nouveau et grand défi, celui de vivre des années meilleures que les 132 passées. Sonatrach était donc utilisée comme instrument pour développer l'économie du pays.

**Sonatrach** est la société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés, c'est une entreprise algérienne pétrolière et gazière sous forme d'une SPA dont l'Etat est l'unique actionnaire. Elle a été créée au lendemain de l'indépendance en 1963 par le décret présidentiel « N°63-491 du 31/12/1963 » pour exploiter les ressources en hydrocarbures du pays.

Sonatrach est classée première du continent africain et elle occupe la 28ème place parmi les compagnies pétrolières et gazières les plus performantes dans le monde (2016). Comme elle est considérée 2eme dans l'exportation de GPL et GNL et 3eme de gaz naturel. Elle compte près de 40 000 salariés (120 000 avec ses filiales) et génère plus de 30% du produit national brut et elle contribue fortement au budget de l'état.

## **Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH**

---

### **1.2 les structures opérationnelles de Sonatrach**

Les structures opérationnelles de la société sont organisées autour des cinq activités suivantes :

- L'activité exploration-production (E&P).
- L'activité transport par canalisation (TRC).
- L'Activité Liquéfaction-Séparation (LQS).

La mission principale de cette activité est de transformer les hydrocarbures par la liquéfaction du gaz naturel et la séparation des GPL.

- L'activité raffinage et pétrochimie (RPC).
- L'activité commercialisation (COM).

### **1.3 La présentation de l'activité liquéfaction et séparation (LQS)**

La liquéfaction et la séparation du gaz de pétrole liquéfié (GPL) est l'activité principale de l'organisme ou nous avons mené notre étude et elle est chargée d'élaborer et d'appliquer des politiques et stratégies d'exploitation, de gérer et de développer des activités de liquéfaction et de séparation des gaz.

### **1.4 Les différentes missions de la LQS**

- Mettre en œuvre la politique et la stratégie de SONATRACH.
- Elaborer et mettre en œuvre des politiques et stratégies de gestion, d'exploitation et d'investissement de la liquéfaction et de la séparation.
- Contribuer a la mise en œuvre du plan de développement de la liquéfaction et de la séparation, en effort propre et en partenariat.
- Gérer et exploiter des installations de liquéfaction de gaz naturel et de Séparation
- Participer a la réalisation des objectifs de l'entreprise dans le domaine de la liquéfaction et de la séparation.
- Gérer et exploiter les zones industrielles d'Arzew et de Skikda.
- L'organisation de l'information et le reporting.

## **Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH**

---

### **1.5 L'organisation de la société**

Voir annexe 01.

### **1.6 La Direction Ressources Humaines (RHU)**

La direction des ressources humaines est composée de :

- Un Département Développement Ressources Humaines.
- Un Département Formation.
- Un Département Règlementation.
- Un Département Rémunération.
- Un Département Gestion des Cadres Supérieurs.
- Un Département Gestion du Personnel Siege LQS.

#### **1.6.1 Les différentes missions de DRH de Sonatrach**

##### **1.6.1.1 l'acquisition des ressources**

Pour augmenter la performance et atteindre les objectifs, la société doit acquérir les ressources et compétences nécessaires et cela se fait à partir de l'évaluation des emplois, l'analyse des postes et le recrutement.

##### **1. L'analyse des postes**

L'analyse des postes est une procédure très importante de la GRH, elle oriente la démarche de recrutement et en assure le succès.

Elle permet de préciser les exigences de chaque poste, les responsabilités et les obligations, définir le profil recherché ainsi que les compétences requises et déterminer quelle personne est bonne pour le poste et devrait être embauchée.

Donc l'analyse des postes sert à collecter, organiser et évaluer toutes les informations concernant un poste précis.

##### **2. L'évaluation des emplois**

L'évaluation des emplois est un outil de GRH qui permet l'évaluation des différents emplois d'une entreprise et de les comparer à d'autres, cette évaluation se fait pour plusieurs raisons et afin d'aider les entreprises a :

- Produire un cadre de rémunération efficace et équitable, et adapté.

## **Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH**

---

- La conception de nouveaux postes, fonctions et mêmes des départements.
- Retravailler leur cadre de rémunération après une réorganisation de l'entreprise.

C'est à partir de l'analyse des emplois que cette évaluation démarre, et elle permet de déterminer le niveau de la rémunération de base (échelle de rémunération) tout en passant par la classification des emplois. Son objectif est la définition de la valeur relative de l'emploi lui-même.

### **3. Le recrutement**

Le recrutement est crucial pour la performance de toute organisation, il permet aux entreprises de répondre à leurs différents besoins de compétences et il consiste à avoir la bonne personne, au bon endroit, au bon moment.

Au sein de la Sonatrach et comme dans toute autre entreprise, les besoins de recrutement sont exprimés dans le plan annuel de recrutement qui est lié au développement de l'entreprise et que l'on peut appeler recrutement de croissance ou dans le cas d'un besoin lié à l'activité, création d'un nouveau poste, poste vacant suite à un départ, un congé, une démission, ...

#### **1.6.1.2 La stimulation des ressources**

Parmi les missions essentielles de la DRH, mettre en place un système d'évaluation des performances, la rémunération et assurer les bonnes conditions de travail.

### **1. L'évaluation des performances à Sonatrach**

Tous les résultats de l'évaluation des employés de l'entreprises sont présentés sous forme d'un imprimé qui identifie les points forts et les points faibles qui doivent être améliorés, ces résultats représentent une introduction à toutes les actions des RH comme (la promotion, la sanction.).

L'évaluation de chaque employé est faite par son responsable direct et elle est trimestrielle ou annuelle.

# **Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH**

---

## **1.1 Les types d'évaluation des performances**

Pour toute évaluation des performances au sein de la société, deux types sont appliqués par les responsables d'évaluation :

### **1.1.1 L'évaluation selon la hiérarchie**

#### **1. Evaluation du rendement**

Le responsable évalue le rendement à partir de l'évaluation mensuelle des activités de l'employé et ce dernier est évalué sur les critères suivants :

- La comparaison des objectifs atteints avec les objectifs définis en début de période.
- Degré de satisfaction des résultats prévus.
- Le comportement de l'employé tout au long de la période d'évaluation.
- Les efforts fournis dans le travail.

#### **2. Evaluation du rôle**

L'évaluation du rôle signifie l'évaluation de l'efficacité de l'employé dans son poste, c'est-à-dire la comparaison de sa capacité actuelle avec la capacité prévue qui est définie dans un dossier qui contient le comportement global que devrait avoir l'employé et ceci selon le poste occupé.

#### **3. Evaluation globale**

Dans ce type d'évaluation, les deux types précédents sont assemblés dans le but de :

- comparer le rendement et travail accompli par l'employé avec le programme de travail et les buts définis.
- contrôler les capacités de l'employé qui assurent la bonne marche et le développement de l'entreprise.

### **1.1.2 L'évaluation selon la catégorie**

#### **1. L'évaluation des cadres non responsables**

Les cadres non responsables sont évalués en fonction de plusieurs points :

- **Capacités mentales** : observation, analyse, distinction, synthèse, capable de prendre des décisions rationnelles...

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

---

- **Capacités intrinsèques** : l'esprit de coopération et le travail en groupe, la possibilité de partager les différentes informations...
- **Capacités personnelles** : l'esprit d'initiative, la capacité de proposition, indépendance, dynamicité...

### 2. L'évaluation des cadres responsables

Les cadres responsables sont évalués par leurs directeurs qui sont leurs supérieurs hiérarchiques et ces derniers les évaluent en prenant en comptes certains critères et qualités que devrait avoir chaque cadre qui dirige un groupe d'employés et qui sont les suivants :

- **La capacité de supervision** : c'est être capable de planifier et organiser, savoir prédire les besoins en ressources, et le travail qui doit être effectué pour atteindre les objectifs fixés, bien expliquer les rôles et les fonctions de chacun de ses collaborateurs ainsi que la répartition des tâches, aider les collaborateurs et les soutenir, observer et assurer le suivi.
- **Les Capacités intrinsèques** : être à l'écoute des autres, être capable de former un groupe de travail et l'activer pour atteindre les objectifs.
- **Les capacités personnelles** : avoir la capacité de proposition, la prise de décision, la créativité, l'engagement, la collaboration et la bonne entente avec son supérieur hiérarchique et dans le cadre du programme de travail.

### 3. L'évaluation des agents techniques et agents d'exécution

L'évaluation de ces deux catégories est différente de celle des cadres quant aux critères sur lesquelles cette évaluation est faite. Les agents sont évalués sur les critères suivants :

- Les compétences : la bonne connaissance théorique et pratique, la qualité du travail effectué, la gestion et la maîtrise des tâches.
- L'adaptation au travail, le comportement et bonne conduite, les relations humaines, la capacité d'assimilation.
- L'efficacité dans le poste occupé.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

### 1.2 Les outils d'évaluations

Pour évaluer la performance des employés, plusieurs outils sont utilisés au sein de la Sonatrach :

#### 1.2.1 La fiche d'évaluation

La fiche d'évaluation est un outil utilisé pour noter un employé, elle se compose de plusieurs critères et le notateur donne la note qui correspond le mieux au critère de l'évalué et le totale est calculé par la somme de chaque note donnée.

Le résultat de l'évaluation peut servir à l'avenir a la promotion, l'attribution des primes, mutations a une autre poste...les critères d'évaluation diffèrent d'un poste a l'autre.

**Tableau 04** : éléments d'une fiche d'évaluation de sonatrach

Critères d'évaluation	Pondération	Evaluation notateur 1°	Evaluation notateur 2°
Quantité et qualité du travail ou aptitude au commentaire	0 a 30		
Soins du matériel et des équipements	0 a 25		
Ponctualité assiduité et comportement	0 a 15		
Total	0 a 70		

**Source** : inspiré d'une fiche d'évaluation interne de sonatrach.

#### 1.2.2 Le formulaire d'évaluation

Le formulaire est un outil d'évaluation, c'est un document qui rassemble les différentes informations concernant l'évalué, il est constitué des critères liés aux objectifs de travail, il fait référence au degré de contribution aux résultats et atteinte des objectifs par l'employé. L'évaluateur attribue une valeur à chaque critère contenu dans le formulaire d'évaluation.

## **Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH**

---

### **2. La politique de rémunération**

La rémunération désigne les salaires, les paiements d'heures supplémentaires, les primes et toute autre "récompense financière" versée aux employés en échange du travail qu'ils effectuent.

La politique de rémunération est un axe très important de la GRH, Sonatrach adopte une politique de rémunération car elle a un grand impact sur la motivation, la productivité et la performance des employés et pour attirer, retenir et récompenser le personnel qualifié et talentueux et inciter les employés à se mobiliser pour atteindre les objectifs et rendre l'entreprise efficace.

#### **2.1 Les primes**

La prime est une somme d'argent supplémentaire versée au salarié en plus de son salaire habituel pour lui rembourser des frais, le récompenser pour son travail de qualité ou l'intéresser à la production, elle peut être mensuelle ou annuelle.

- **La Prime de rendement**

La prime de rendement est versée pour récompenser la performance de l'employé c'est-à-dire quand il exécute un travail de qualité, atteint les objectifs (6% du salaire brut)

- **La prime d'intéressement**

Un pourcentage du bénéfice brut de l'entreprise est versé à tous les employés ou une certaine catégorie de salariés. (Selon la catégorie)

- **La prime d'assiduité**

La prime d'assiduité est versée à l'employé pour récompenser le défaut de l'absentéisme et elle est parfois versée pour la ponctualité.

- **Indemnité d'ancienneté (IAG)**

La prime d'ancienneté est accordée au salarié selon son ancienneté dans l'entreprise.

### **3. Les conditions de travail**

La direction des ressources humaines veille à ce que ses employés travaillent dans les meilleures conditions et assure leur sécurité et hygiène, les lieux de travail doivent être bien conçus et tenus dans un état constant de propreté Car les conditions de travail ont une grande influence sur la motivation et la performance des employés.

## **Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH**

---

### **1.6.1.3 Le développement des ressources humaines**

La direction des ressources humaines est chargée de la mise en œuvre de la politique de formation et de gestion et développement des carrières et des compétences de l'ensemble du personnel.

#### **1. La formation**

L'entreprise met l'accent sur les programmes de formation des employés comme l'une des pratiques de ressources humaines qui est cruciale pour l'évolution des employés. L'employé est considéré comme un atout précieux pour une organisation. Il est donc fondamental pour les organisations d'investir dans des programmes tels que la formation afin d'améliorer leurs compétences et la performance.

La formation vise à accroître et à mettre à jour les aptitudes, les connaissances, les compétences et les expériences d'un employé. Il est essentiel de doter les employés des aptitudes et compétences nécessaires dans l'environnement concurrentiel actuel afin d'améliorer la productivité, la compétitivité et la performance des organisations.

##### **✓ Les objectifs de la formation**

- Accroître la productivité et la qualité
- Promouvoir la polyvalence et l'adaptabilité aux nouvelles méthodes
- Réduire le nombre d'accidents.
- Réduire la rotation du personnel
- Accroître la satisfaction professionnelle en se traduisant par une baisse du taux de rotation du personnel et de l'absentéisme.
- Accroître l'efficacité.

#### **2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est importante dans toutes les entreprises pour faire face à l'évolution rapide et adapter le personnel.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil de GRH qui consiste à adapter les employés, les emplois ainsi que les compétences aux différents besoins

## **Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH**

---

stratégiques des organisations et des changements de leurs environnement technologiques, économiques, juridiques tout en prenant en considération les évolutions actuelles et de demain.

### **3. La gestion des carrières**

La gestion des carrières est un processus continu de la préparation, le développement, la mise en œuvre et le suivi des plans et stratégies de carrière entrepris par l'individu seul ou de concert avec le système de carrière de l'organisation. Elle consiste à orienter le développement professionnel de l'employé en vue de l'atteinte de ses objectifs ainsi que ceux de l'organisation.

Une carrière satisfaisante peut favoriser des sentiments d'épanouissement alors que de mauvaises décisions professionnelles peuvent avoir un effet dévastateur sur le sentiment de bien-être d'une personne.

Après avoir présenté la sonatrach, ses missions ainsi que les celles de sa direction des ressources humaines, nous parlerons dans la section suivante du cadre méthodologique de notre étude empirique.

## **Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH**

---

### **Section 02 : le cadre méthodologique de l'étude empirique**

Cette section traite notre approche méthodologique en matière de collecte de données et d'informations ainsi que de l'interprétation des objectifs de la recherche. Les données collectées sont supposées donner des réponses adéquates aux questions soulevées dans cette recherche, y compris la justification des techniques choisies pour la collecte, l'interprétation et l'analyse des données utilisées dans cette étude. À cet effet, la discussion dans cette section sera basée sur les éléments suivants : les buts et objectifs de la recherche, la conception de la recherche, l'approche de la recherche, les sources de collecte des données ainsi que la population de l'échantillon pour l'étude, l'acquisition des données, qui décrit la structure et l'administration des questionnaires et la méthode d'analyse des données déployée

#### **2.1 L'objectif de l'enquête**

Le but principal de cette recherche est d'étudier la validité du système d'évaluation des performances comme outil pour évaluer le rendement au travail et de connaître son impact sur la motivation des employés de Sonatrach. La recherche se concentre sur l'analyse critique de l'impact de l'évaluation sur la motivation des employés.

L'objectif repose sur l'apport de réponses appropriées à la question de recherche suivante : Quel est l'impact de l'évaluation des performances sur la motivation des employés de la Sonatrach ?

#### **2.2 La Conception de la recherche**

La conception de la recherche est le plan à suivre pour réaliser les objectifs de la recherche et confirmer ou non les hypothèses.

L'étude a utilisé une méthode de conception de recherche quantitative puisqu'elle voulait solliciter des réponses d'un grand nombre de répondants. En utilisant une méthode de recherche quantitative, l'étude a fourni des réponses à partir de l'échantillon. L'étude a adopté une recherche descriptive-analytique.

La collecte de données dans cette recherche sera basée sur l'administration d'une enquête auprès des employés de la Sonatrach, pour améliorer la collecte et l'analyse des données grâce à une approche interprétative pour comprendre l'impact de l'évaluation des performances sur la motivation des employés.

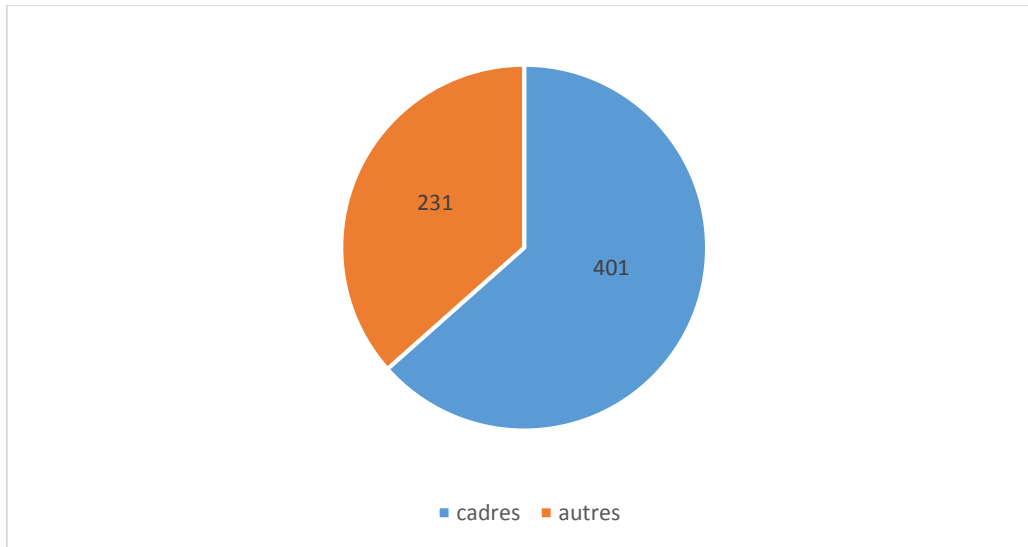
## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

---

### 2.3 La population cible de l'étude

La population est le groupe total de personnes à partir duquel les informations sont requises. La population cible de notre étude comprend l'ensemble des cadres de Sonatrach. Nous avons choisi précisément les cadres, car leur nombre est de 401 cadres et ils constituent 63,44% de la population totale de la société qui est de 632 employés.

**Figure 08:** la population cible.



**Source :** direction des ressources humaines.

### 2.4 La technique et la taille de l'échantillonnage

L'échantillonnage aléatoire simple a été utilisé pour la collecte des données utilisées dans cette recherche, cette technique d'échantillonnage a été choisie comme moyen de sélectionner la taille d'échantillon appropriée pour représenter la grande population de l'espace d'échantillonnage. L'échantillonnage permet une analyse efficace des réponses. La taille de l'échantillon comprendra 100 cadres choisis au hasard dans la société ce qui constitue environ 25% de la population totale des cadres au sein de la société.

### 2.5 La méthode de collecte des données

Pour cette étude, un instrument de recherche par questionnaire a été appliqué et qui a été élaboré sur la base de la plate-forme en ligne "Google forms " (cette ressource a servi d'outil principal pour la collecte de données). En ce qui concerne la recherche par questionnaire, c'est l'un des types les plus utilisés qui permet de recueillir des données à partir d'un échantillon très dispersé. De plus, il est beaucoup plus simple en termes d'obtention de données et permet de

## **Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH**

---

gagner du temps. D'autre part, les questionnaires manquent principalement de profondeur et certaines de leurs parties peuvent être mal comprises, ignorées ou omises. Une attention particulière doit également être accordée à l'adéquation des questionnaires, à leur cadre théorique, à leur validité, à leur fiabilité et à leur adéquation pour la vérification des hypothèses, à la liberté de partialité et à l'absence d'indices intégrés.

### **2.6 La conception du questionnaire**

« Un questionnaire bien structuré est le gage d'un processus d'interrogation fluide et agréable pour les répondants, il constitue également la garantie d'un bon retour et d'une meilleure qualité des réponses<sup>1</sup>. »

Un ensemble de vingt et une questions ouvertes et fermées ont été soulevées dans le questionnaire. La structure du questionnaire permet aux répondants d'être à la fois objectifs et subjectifs dans leurs réponses qui serviront à leur tour de données primaires pour cette recherche. La même série de questions sera posée à tous les répondants.

Le questionnaire se compose de différents types de questions. Les informations sur les données démographiques des participants sont recueillies à partir des questions à choix unique (fermées), qui nécessitent simplement que les bonnes réponses soient cochées par les répondants. La partie principale du questionnaire, qui concerne l'hypothèse de la thèse, est constituée de plusieurs types : questions à choix multiples, questions à échelle de préférence. Ces questions nous aident à déterminer dans quelle mesure les répondants sont d'accord avec un énoncé particulier. Les réponses aux questions sont basées sur une échelle à quatre points de likert et les options sont : tout à fait d'accord, plutôt d'accord, plutôt pas d'accord et pas du tout d'accord. Dans la recherche, il y a aussi des questions qui ne demandent que OUI/NON, questions fermées à échelle ordinale (très satisfait, satisfait, peu satisfait, insatisfait) ainsi que des questions non structurées (ouvertes) qui permettent aux répondants de répondre dans leurs propres mots et donnent une liberté d'opinion.

Nous avons utilisé presque tous les types de questions dans notre questionnaire pour confirmer ou rejeter notre hypothèse et pour trouver nos conclusions et recommandations.

---

<sup>1</sup> STEPHANE G, les enquetes par questionnaire avec sphinx, Paris, editon Pearson, 2007, P2.

## **Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH**

---

### **2.7 Les sources de la collection des données**

Les données utilisées dans cette recherche ont été recueillies à partir de deux sources : des sources primaires et des sources secondaires. La collecte de données pour prouver la validité de la recherche ainsi que la mesure dans laquelle les données collectées sont pertinentes pour atteindre les buts et objectifs de la recherche et pour pouvoir répondre aux questions de recherche soulevées est un aspect essentiel du processus de recherche. Il convient de mentionner ici que nous avons été attentifs à la fiabilité des données collectées et s'est spécifiquement assuré qu'elles étaient dépourvues de valeurs erronées afin de générer des résultats précis. Les sources de données utilisées sont examinées en détail ci-dessous :

#### **2.7.1 Données primaires**

Les données primaires seront recueillies par le biais d'une brève enquête. L'enquête sera caractérisée par l'administration de questionnaires. La pertinence des questionnaires structurés est renforcée par leur utilisation pour évaluer un grand nombre de variables à partir d'un échantillon de répondants suffisamment important pour représenter l'ensemble de la population étudiée. Les questionnaires ont été distribués à un échantillon sélectionné d'employés. L'utilisation des questionnaires est choisie comme moyen de renforcer la participation des employés, qui sont plus concernés par le processus d'évaluation des performances. La série de questions incluses dans le questionnaire a été conçue en fonction des objectifs de l'étude ainsi que des questions de recherche soulevées dans l'étude.

#### **2.7.2 Données secondaires**

L'utilisation de données secondaires est importante dans une recherche. Pour cette raison, plusieurs sources de collecte de données secondaires ont été utilisées. L'accent a été mis ici sur l'exactitude et l'authenticité des données collectées. Après avoir examiné les exigences de la collecte de données, la bibliothèque et l'Internet ont été les principales sources de collecte de données secondaires. Les articles, les livres, ont été précieux pour recueillir les informations nécessaires pour favoriser la réussite de l'étape de collecte des données. Bien que de nombreuses données secondaires aient été consultées, nous avons pu analyser et examiner de manière critique la validité et la nouveauté des données avant de les rassembler pour les utiliser dans la recherche.

## **Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH**

---

### **2.8 Procédure de collecte des données**

Le questionnaire a été préparé et administré à 6 répondants afin de garantir la clarté des questions. Le questionnaire a été pré-testé et toutes les suggestions d'amélioration rencontrées ont été incorporées dans le questionnaire final. Les questionnaires finaux ont été distribués en ligne, les données primaires ont été recueillies à l'aide de questionnaires. Cette méthode de collecte de données a son propre avantage car elle est peu coûteuse, elle a également donné aux répondants le temps nécessaire pour donner des réponses bien réfléchies. Le questionnaire contenait des questions bien structurées, il y a eu une lettre de présentation pour expliquer les raisons de la recherche, pourquoi la recherche est importante et une garantie de confidentialité des répondants.

### **2.9 Méthodes d'analyse des données**

Après la collecte des données et la réalisation de contrôles plausibles, les données ont été codées dans le système et soumises à un processus d'analyse pour présenter des conclusions concrètes. Le traitement et l'analyse des données ont été effectués à l'aide du logiciel Excel et du logiciel de statistiques (SPSS) pour afficher les résultats et il contribue à faciliter le traitement de tous les cas. Afin de parvenir aux conclusions et aux résultats de la thèse, nous avons utilisé une analyse descriptive pour résumer les données. Ces méthodes seront numériques et/ou graphiques.

Les méthodes graphiques sont connues pour reconnaître les schémas dans les données, tandis que les méthodes d'analyse numériques sont reconnues pour donner des mesures précises. L'analyse consistera en des graphiques, des tableaux et des graphiques pour présenter les réponses reçues qui seront examinées et discutées. Les raisons d'utiliser cette procédure étaient de permettre au lecteur de comparer et de comprendre plus facilement les résultats. L'étude utilise également l'analyse de corrélation et de multiples modèles de régression pour examiner le degré de relation de la variable indépendante, qui est le système d'évaluation des performances et la variable dépendante (motivation).

## **Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH**

---

### **2.10 Les limites de l'étude**

La recherche a été confrontée à une fenêtre temporelle limitée dans la conduite de l'enquête pour la collecte et l'analyse des données. La taille de l'échantillon ne reflète peut-être pas plus fidèlement la subjectivité de l'espace d'échantillonnage, qui est très vaste. Toutefois, pour des raisons de temps et de ressources, un échantillon plus petit de 100 répondants a été choisi pour représenter l'espace d'échantillonnage assez vaste.

Nous avons présenté le cadre méthodologique de notre recherche sur terrain et nous présenterons et analyserons dans la section suivante toutes les données recueillies.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

### Section 03 : l'analyse et la présentation des données

Cette section présente les données obtenues à partir du questionnaire de recherche, discute ensuite des résultats de la recherche. Nous avons utilisé des graphiques et des tableaux pour présenter les résultats afin de faciliter l'analyse des résultats par le lecteur. La section examine d'abord les statuts démographiques des employés : leur âge, leur sexe, leur niveau d'éducation et leur expérience, puis l'objectif général de l'étude, qui est de déterminer l'effet du système d'évaluation des performances sur la motivation des cadres de la sonatrach, Conformément au plan d'échantillonnage, 100 questionnaires ont été distribués.

Après avoir reçu les questionnaires, une analyse approfondie a été effectuée. Sur les 100 questionnaires distribués au total, 92 ont été utilisés pour une analyse plus approfondie et les 8 questionnaires restants n'ont pas été retournés.

#### 3.1 L'analyse du questionnaire par la méthode tri à plat

##### I- Caractéristiques démographiques des répondants

Les caractéristiques démographiques des répondants sont examinées en fonction du sexe, de l'âge, du niveau d'instruction, et de l'ancienneté. Ces données ont été analysées afin de déterminer les caractéristiques démographiques des répondants utilisées pour la présente étude. Les différents résultats relatifs aux caractéristiques démographiques des répondants sont présentés et discutés à l'aide de la fréquence, du pourcentage, des tableaux et des graphiques.

##### 1. Répartition de l'échantillon selon le sexe

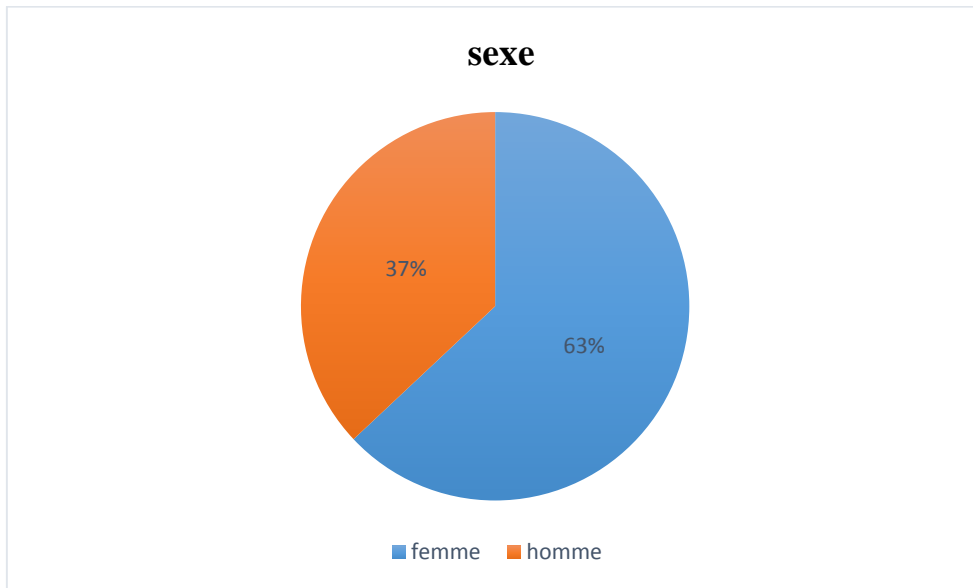
**Tableau 05** : répartition de l'échantillon selon le sexe

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Femme	58	63%
Homme	34	37%
Total	92	100%

**Source** : données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

**Figure 09:** répartition de l'échantillon selon le sexe



**Source :** Notre questionnaire

Nous avons cherché à connaître le sexe des répondants cibles impliqués dans l'étude. Les résultats que nous avons eu indiquent que 63 % des répondants sont des femmes contre 37 % d'hommes. Il y a donc une dominance féminine.

### 2. Répartition de l'échantillon selon l'âge

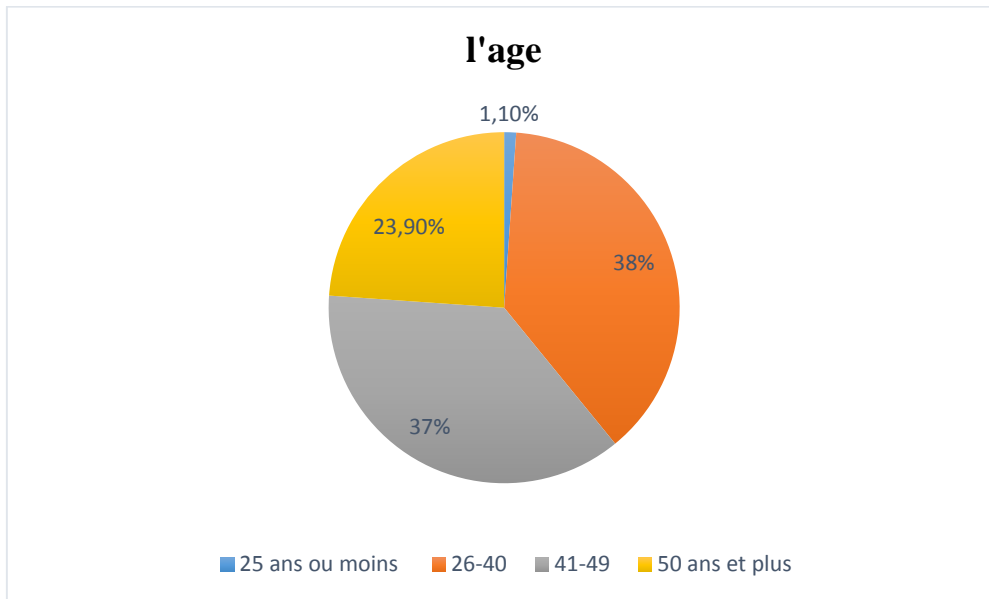
**Tableau 06 :** répartition de l'échantillon selon l'âge.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
25 ans ou moins	1	1,1%
26-40	35	38%
41-49	34	37%
50 ans et plus	22	23,9%
Total	92	100%

**Source :** les données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Figure 10 : répartition de l'échantillon selon l'âge.



Source : notre questionnaire.

Les résultats présentés ci-dessus montrent que 38 % des répondants sont âgés entre 26 et 40 ans, 37% entre 41 et 49 ans, 23,9% de 50 ans et plus et 1,1% de 25 ans et moins. Ainsi, les résultats indiquent que la majorité des répondants ont plus de 26 ans.

### 3. Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

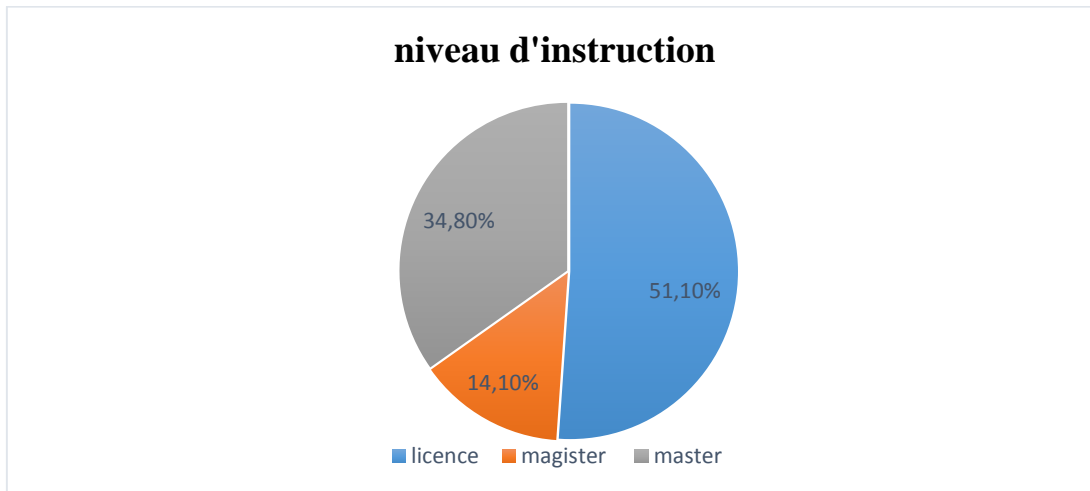
Tableau 07 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Licence	47	51,1%
Magister	13	14,1%
Master	32	34,8%
Doctorat	0	0
Total	92	100%

Source : notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Figure 11 : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.



Source : notre questionnaire.

Les résultats ont révélé que 51,1% des répondants sont titulaires de licences suivis par les titulaires de master avec 34,8% et 14,1% pour les titulaires de magister. Nous remarquons aussi qu'aucun répondant n'est titulaire de doctorat.

### 4. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

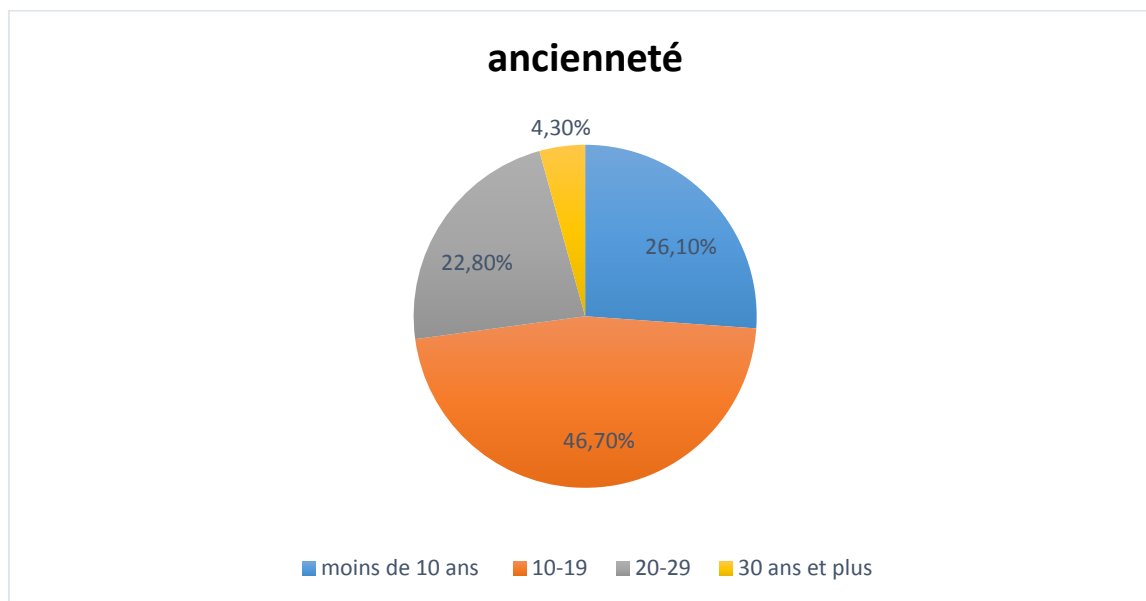
Tableau 08 : répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Moins de 10 ans	24	26,1%
10-19	43	46,7%
20-29	21	22,8%
30 ans et plus	4	4,3%
Total	92	100%

Source : données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Figure 12 : répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.



Source : notre questionnaire.

D'après les résultats obtenus et présentés ci-dessus, nous constatons que 46,7% des répondants occupent leurs postes entre 10 et 19 ans, 26,1% moins de 10 ans, 22,8% entre 20 et 29 ans et les 4,3% restants les occupent 30 ans et plus. Ainsi les résultats indiquent que presque la moitié des répondants occupent leurs postes entre 10 et 19 ans.

### II- la connaissance du système d'évaluation des performances

#### 5. l'existence du système d'évaluation des performances au sein de la Sonatrach

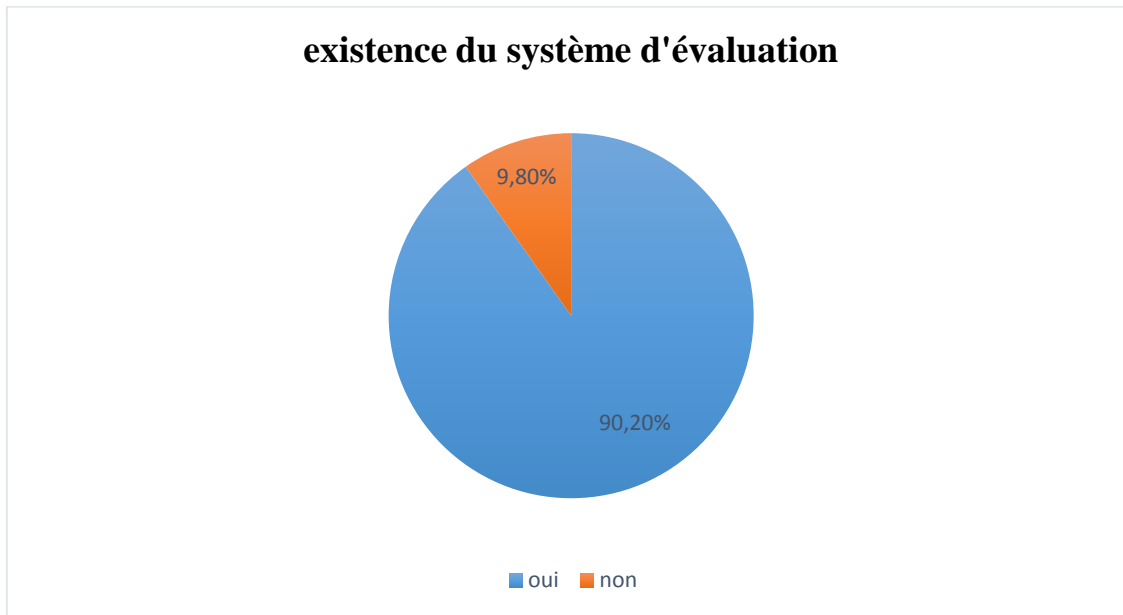
Tableau 09 : l'existence du système d'évaluation des performances.

Votre entreprise dispose-t-elle d'un système d'évaluation ?	Fréquence	Pourcentage
Oui	83	90,2%
Non	9	9,8%
Total	92	100%

Source : données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Figure 13 : l'existence du système d'évaluation des performances.



Source : notre questionnaire.

En répondant à la question : votre entreprise dispose-t-elle d'un système d'évaluation ? 90,2% ont indiqué que oui tandis que 9,8% ont dit que l'entreprise ne disposait pas d'un système d'évaluation des performances.

- Si non, pensez-vous qu'il devrait exister ?

Concernant la deuxième partie de la question, pour les interrogés qui ont répondu « non », pensent tous que le système d'évaluation des performances devrait absolument exister. 80% ont répondu par oui tandis que les autres réponses variaient entre absolument, effectivement, bien sûr et tout à fait.

### 6. Cohérence de l'application de l'évaluation des performances

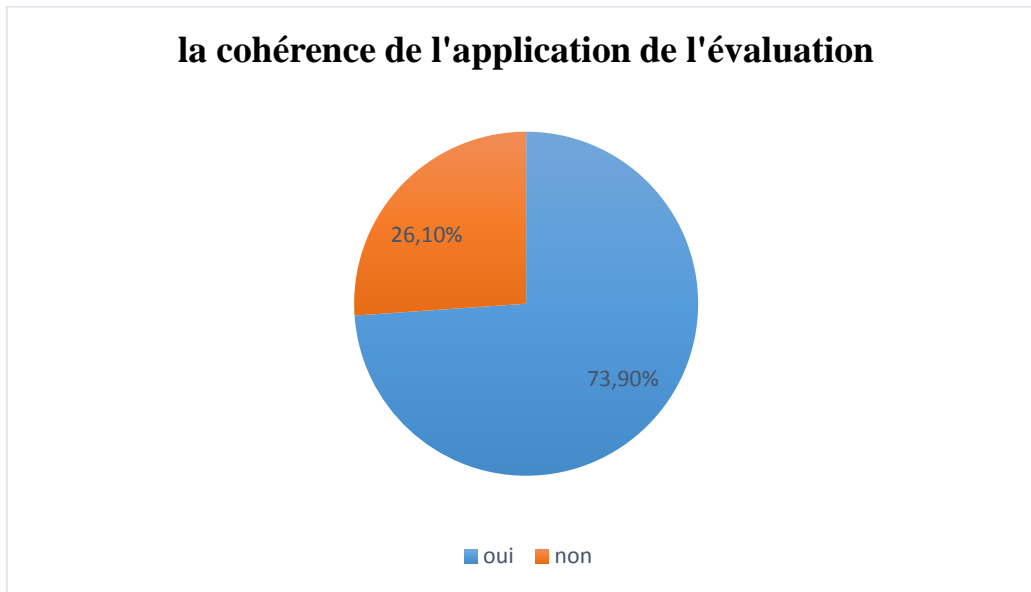
Tableau 10 : cohérence de l'application du système d'évaluation des performances.

L'évaluation des performances est-elle appliquée de manière cohérente ?	Fréquence	Pourcentage
Non	68	73,9%
Oui	24	26,1%
Total	92	100%

Source : données de notre questionnaire

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Figure 14 : la cohérence de l'application du système d'évaluation.



Source : notre questionnaire.

Nous remarquons d'après les résultats présentés ci-dessus que la majorité des répondants soit 73,9 % trouvent que l'évaluation des performances au sein de leur entreprise n'est pas appliquée de manière cohérente tandis que 26,1% la voient comme étant cohérente.

### 7. L'utilité du système d'évaluation des performances

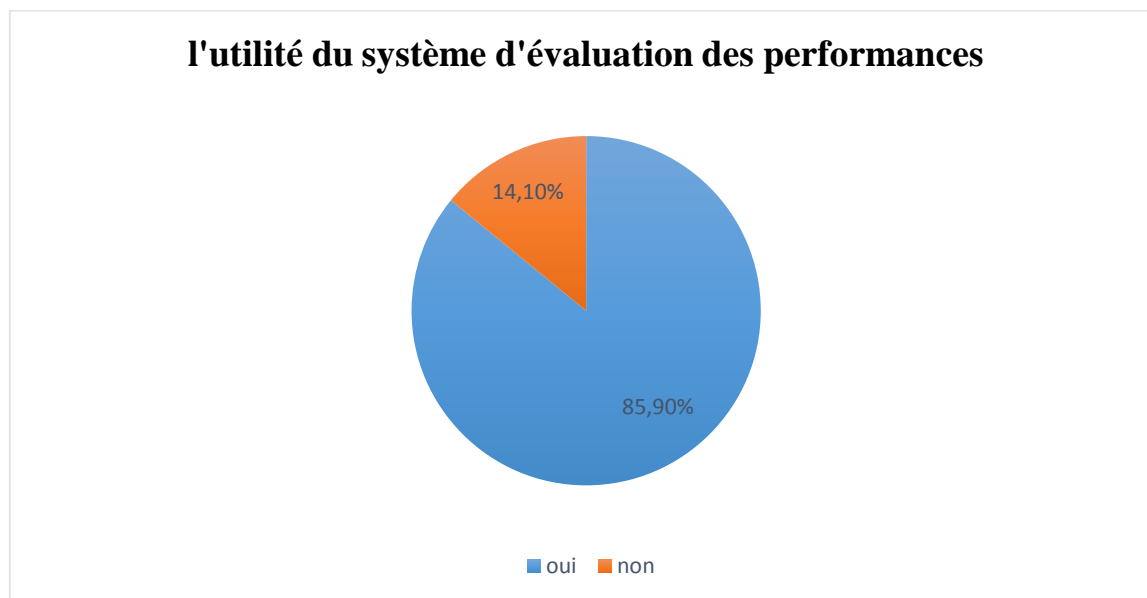
Tableau 11 : l'utilité du système d'évaluation des performances.

Le système d'évaluation des performances est-il utile ?	Fréquence	Pourcentage
Oui	79	85,9%
Non	13	14,1%
Total	92	100%

Source : données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Figure 15 : l'utilité du système d'évaluation des performances.



Source : notre questionnaire.

Le pourcentage des réponses indique que la majorité des répondants ont jugé que le système d'évaluation des performances est utile avec un taux de 85,9% alors que 14,1 % ont répondu qu'il ne l'était pas.

➤ Si non, pourquoi ?

Nous remarquons à travers les réponses recueillies que la plupart des enquêtés qui ne trouvent pas le système d'évaluation des performances utile le sont du fait qu'ils le trouvent injuste, subjective et n'a aucun impact sur l'évolution de leur carrière.

### 8. La fixation des objectifs

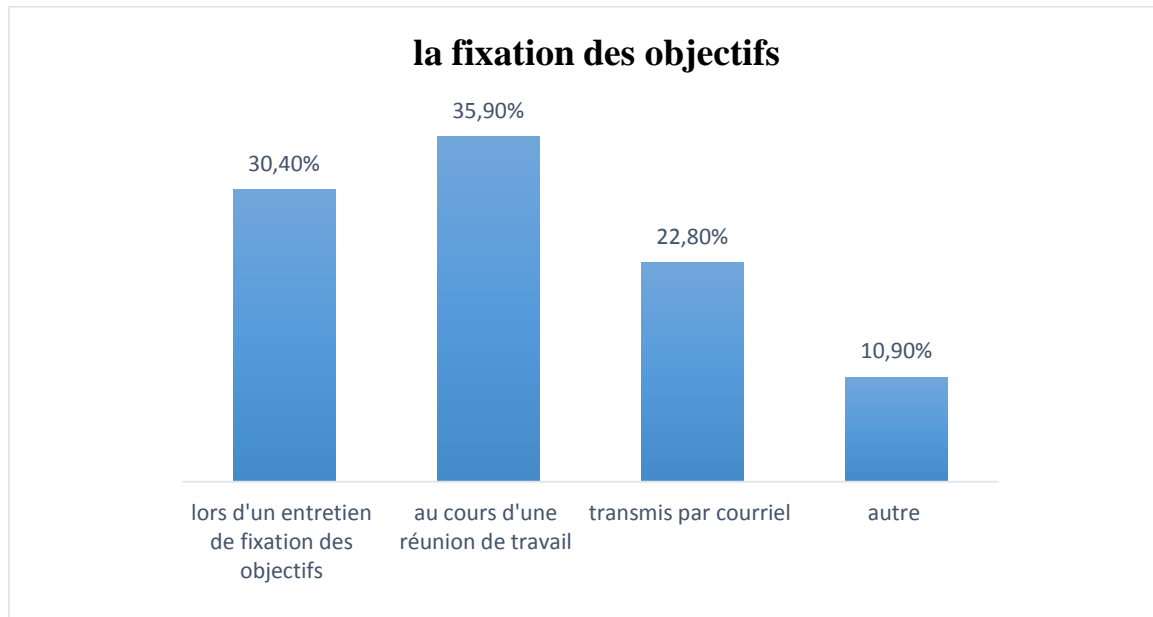
Tableau 12 : la fixation des objectifs.

Les objectifs sont fixés lors :	Fréquence	Pourcentage
D'un entretien de fixation des objectifs	28	30,4%
Au cours d'une réunion de travail	33	35,9%
Transmis par courriel	21	22,8%
Autre	10	10,9%
Total	92	100%

Source : données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Figure 16 : la fixation des objectifs.



Source : notre questionnaire.

Nous remarquons que 35,9% des répondants disent que leurs objectifs de l'année sont fixés au cours d'une réunion de travail, 30,4% lors d'un entretien de fixation des objectifs et 22,8% ont répondu que les objectifs leurs sont transmis par courriel, nous remarquons aussi que 10,9% ont répondu autre.

### 9. Le déroulement de l'évaluation finale

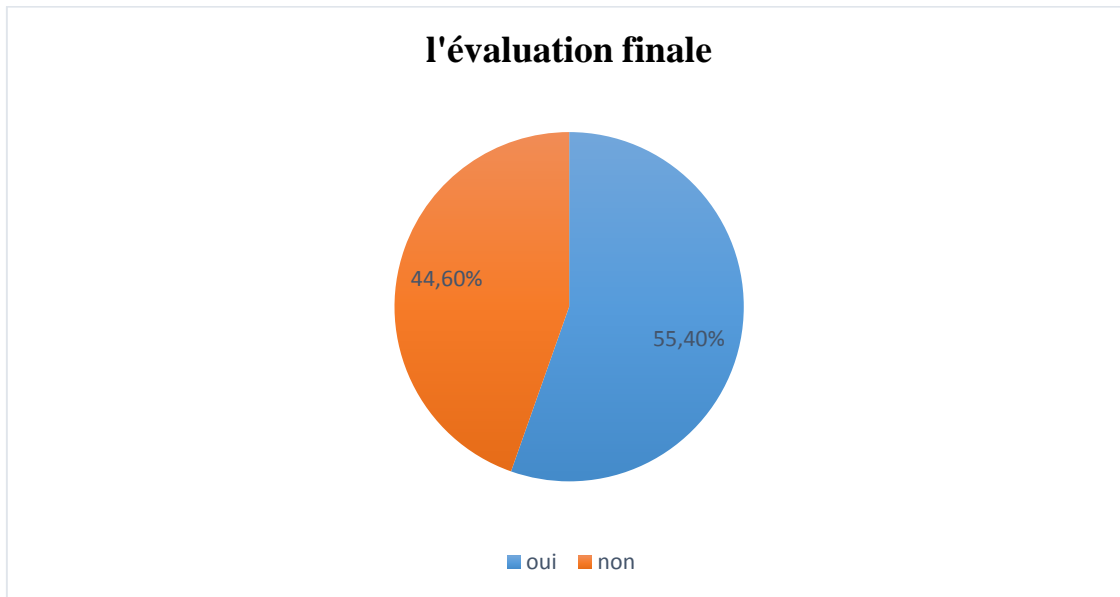
Tableau 13: l'évaluation finale.

L'évaluation finale est faite lors d'un entretien d'évaluation des performances ?	Fréquence	Pourcentage
Oui	51	55,4%
Non	41	44,6%
Total	92	100%

Source : données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Figure 17 : l'évaluation finale.



Source : notre questionnaire.

Nous constatons d'après les résultats obtenus que 55,4% ont affirmé que l'évaluation finale était faite lors d'un entretien d'évaluation des performances, tandis que le reste soit 44,6% l'ont infirmé.

- Si oui, cette évaluation est faite sur la base de :

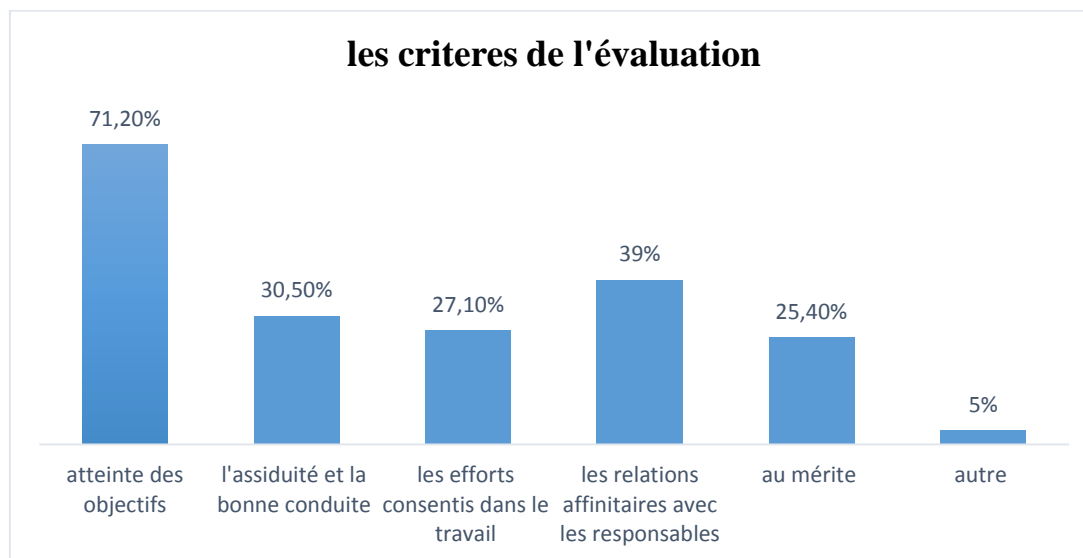
Tableau 14: Les critères de l'évaluation.

Désignation	Fréquence	Pourcentage
Atteinte des objectifs	42	71,2%
L'assiduité et la bonne conduite	18	30,5%
Les efforts consentis dans le travail	16	27,1%
Les relations affinitaires avec les responsables	23	39%
Au mérite	15	25,4%
Autre	3	5%

Source : données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

**Figure 18:** les critères de l'évaluation.



**Source :** notre questionnaire.

Après avoir affirmé que l'évaluation finale est faite lors d'un entretien d'évaluation, et vu que c'était une question à choix multiples, nous constatons que 71,2% des répondants sont évalués sur la base de l'atteinte des objectifs, 39% sur la base des relations affinitaires avec les responsables, 30,5% sur la base de l'assiduité et la bonne conduite, 27,1% sur la base des efforts consentis dans le travail, 25% au mérite et que 5% sont évalués sur la base d'autres critères telles que la polyvalence, la disponibilité envers l'employeur et tour de rôle. Nous pouvons donc dire que le premier critère sur lequel les employés sont évalués est l'atteinte des objectifs.

### III- la nature de la relation avec le responsable

#### 10. le soutien du supérieur hiérarchique

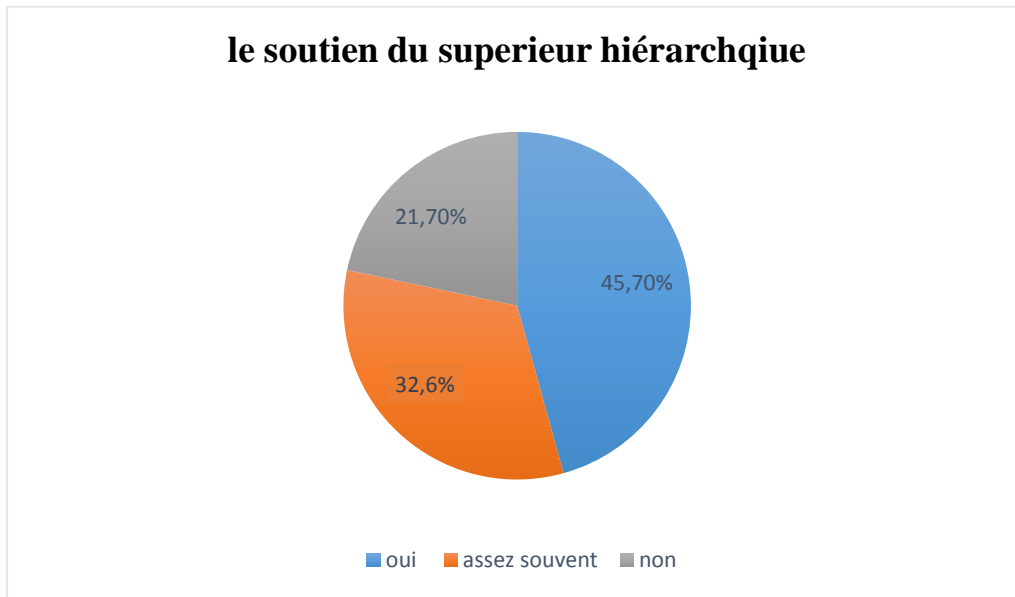
**Tableau 15:** le soutien du supérieur hiérarchique.

Votre supérieur hiérarchique vous soutient, si vous le sollicitez ?	Fréquence	Pourcentage
Oui	42	45,7%
Non	20	21,7%
Assez souvent	30	32,6%
Total	92	100%

**Source :** données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Figure 19 : le soutien du supérieur hiérarchique.



Source : notre questionnaire.

Nous observons dans les résultats présentés ci-dessus que 45,7% des répondants sont tous les temps soutenus par leurs supérieurs hiérarchique, 32,6% le sont assez souvent et que 21,7 % ne le sont pas du tout.

### 11. La disponibilité et le suivi du responsable hiérarchique

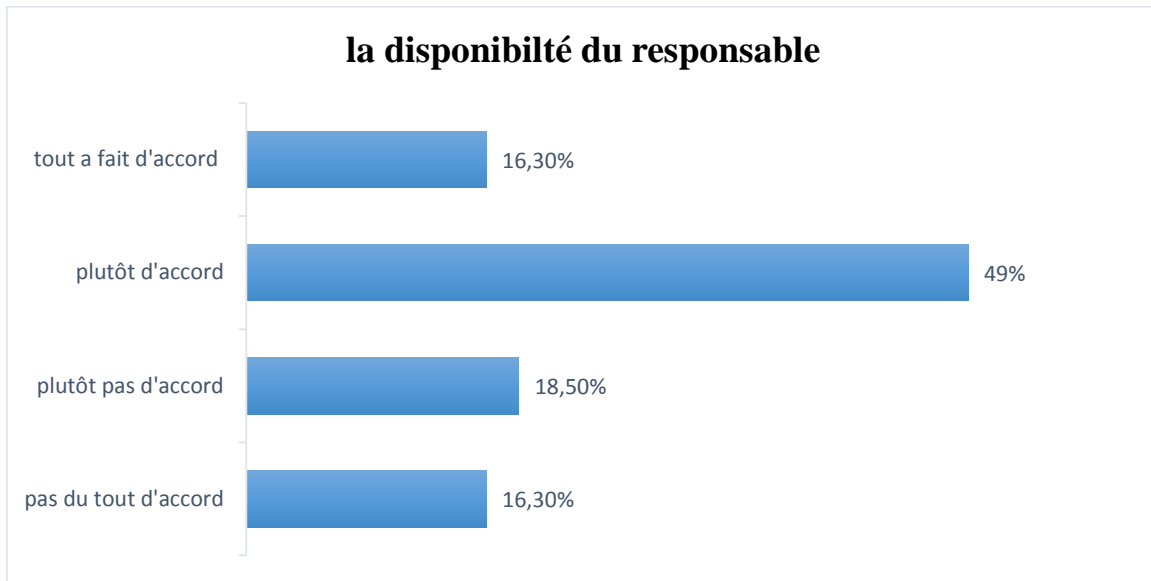
Tableau 16 : la disponibilité du responsable hiérarchique.

Votre responsable hiérarchique assure une disponibilité permanente et un suivi tout au long de l'année	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout d'accord	15	16,3%
Plutôt pas d'accord	17	18,5%
Plutôt d'accord	45	49%
Tout à fait d'accord	15	16,3%
Total	92	100%

Source : données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Figure 20 : La disponibilité du responsable hiérarchique.



Source : notre questionnaire.

Comme l'illustrent le tableau et la figure ci-dessus, le taux de réponse des interrogés concernant l'énoncé de la disponibilité du responsable hiérarchique ; le taux de réponse a été de 49 % de "plutôt d'accord", 18,5 % de "plutôt pas d'accord" et 16,3 % pour chacune de " tout à fait d'accord" et "pas du tout d'accord".

### 12. La compétence du manager

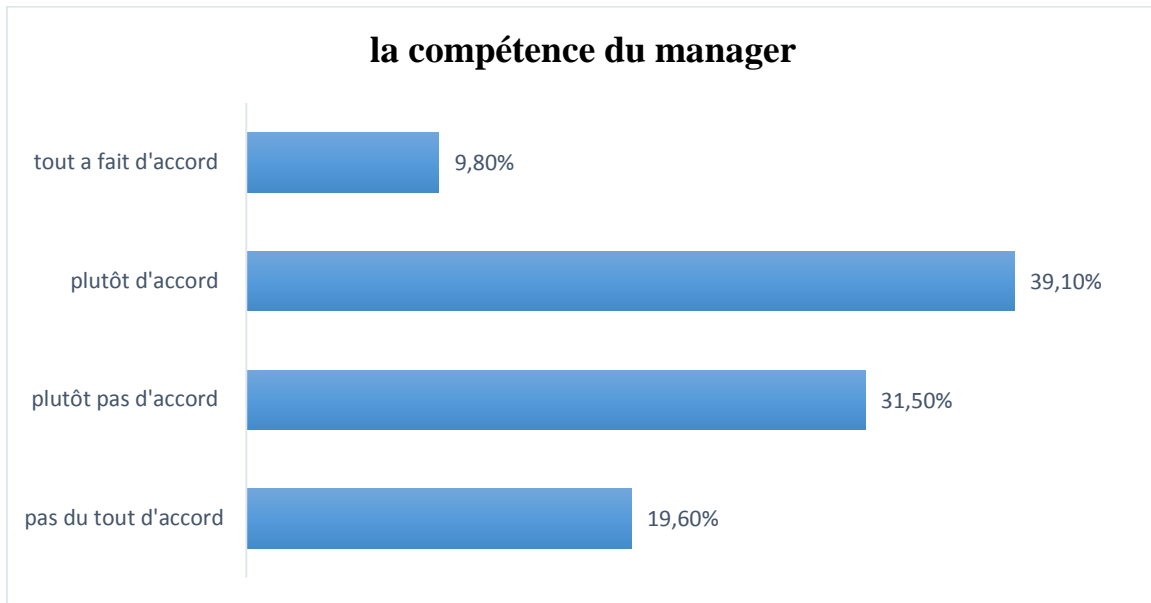
Tableau 17 : la compétence du manager.

Votre manager sait très bien comment vous évaluer	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout d'accord	18	19,6%
Plutôt pas d'accord	29	31,5%
Plutôt d'accord	36	39,1%
Tout à fait d'accord	9	9,8%
Total	92	100%

Source : données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Figure 21 : la compétence du manager.



Source : notre questionnaire.

Comme le montrent le tableau et la figure ci-dessus, 39,1 % sont plutôt d'accord pour dire que leur manager sait très bien comment les évaluer, 31,5 % sont plutôt pas d'accord, 19,6 % ne sont pas du tout d'accord et un petit nombre de 9,8 % sont tout à fait d'accord avec l'énoncé.

### 13. L'objectivité de l'évaluation reçue du supérieur hiérarchique

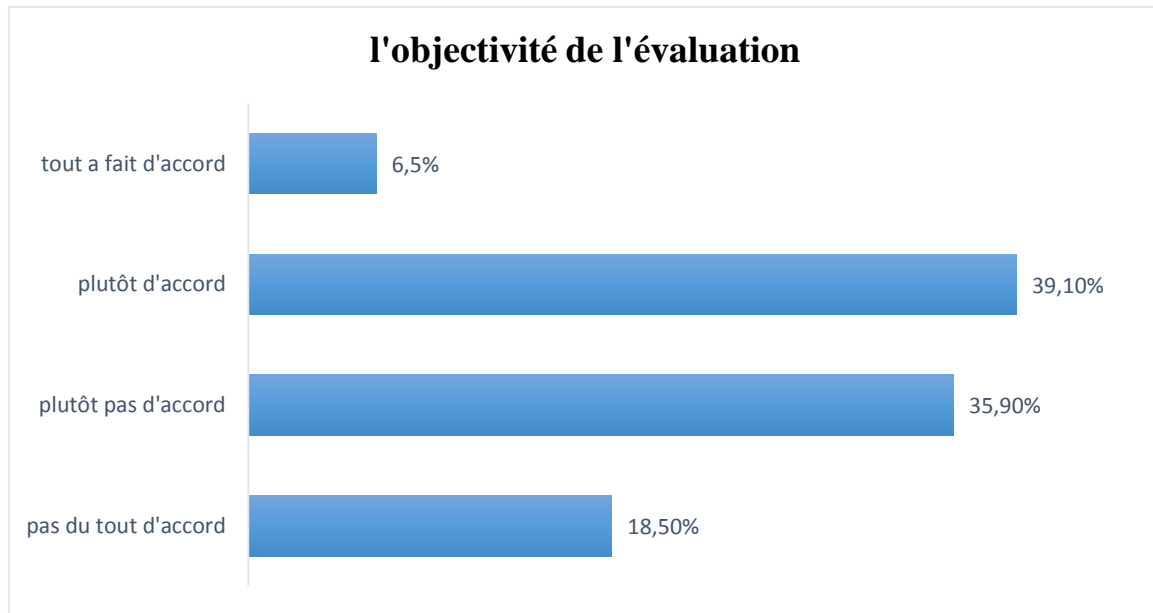
Tableau 18 : l'objectivité de l'évaluation reçue du supérieur hiérarchique.

L'évaluation reçue de votre supérieur est juste et objective	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout d'accord	17	18,5%
Plutôt pas d'accord	33	35,9%
Plutôt d'accord	36	39,1%
Tout à fait d'accord	6	6,5%
Total	92	100%

Source : données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Figure 22 : l'objectivité de l'évaluation.



Source : notre questionnaire.

Comme nous l'observons dans la figure ci-dessus, 39% des interrogés sont plutôt d'accord avec l'énoncé pour dire que l'évaluation reçue de leurs supérieurs hiérarchiques est juste et objective, 12% sont tout à fait d'accord, 35,9% sont plutôt pas d'accord et que les 13% restants ne sont pas du tout d'accord et ils considèrent l'évaluation comme étant subjective et trouvent qu'ils sont traités avec injustice.

### 14. La reconnaissance du supérieur hiérarchique

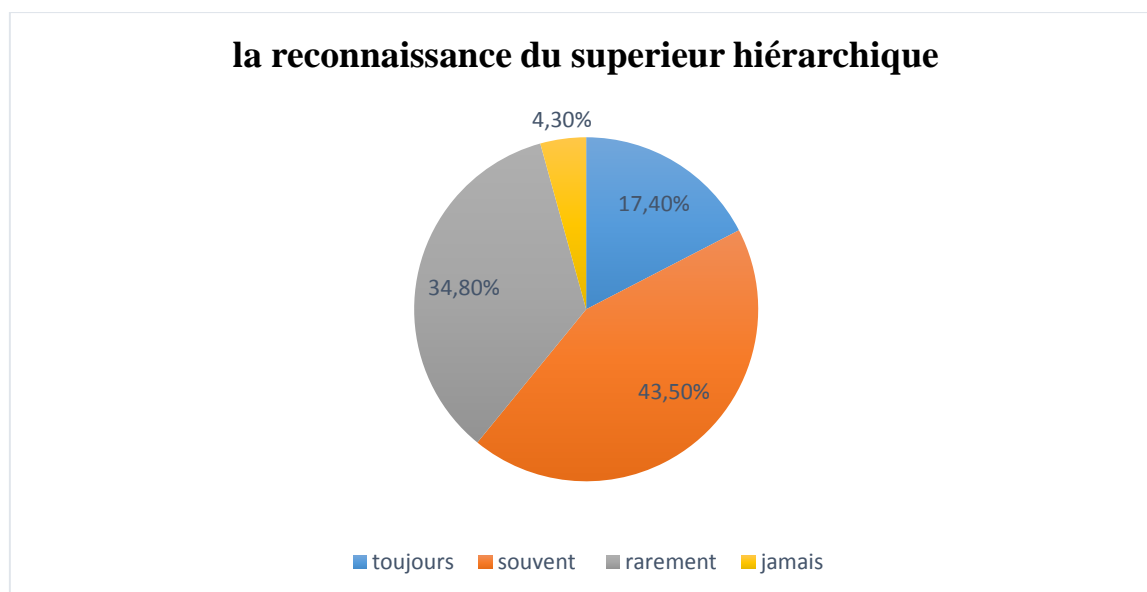
Tableau 19 : la reconnaissance du supérieur hiérarchique.

Votre supérieur vous reconnaît-il quand vous faites un bon travail ?	Fréquence	Pourcentage
Toujours	16	17,4%
Souvent	40	43,5%
Rarement	32	34,8%
Jamais	4	4,3
Total	92	100%

Source : données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

**Figure 23:** la reconnaissance du supérieur hiérarchique.



**Source :** notre questionnaire.

Nous remarquons selon les résultats présentés ci-dessus que 43,5% des répondants disent que leurs supérieurs hiérarchiques les reconnaissent quand ils font un bon travail, 34,8% ont répondu rarement, 17,4% toujours et 4,3%, leur supérieur ne les reconnaît jamais.

### IV- Satisfaction et la motivation par le système d'évaluation des performances

#### 15. La rémunération

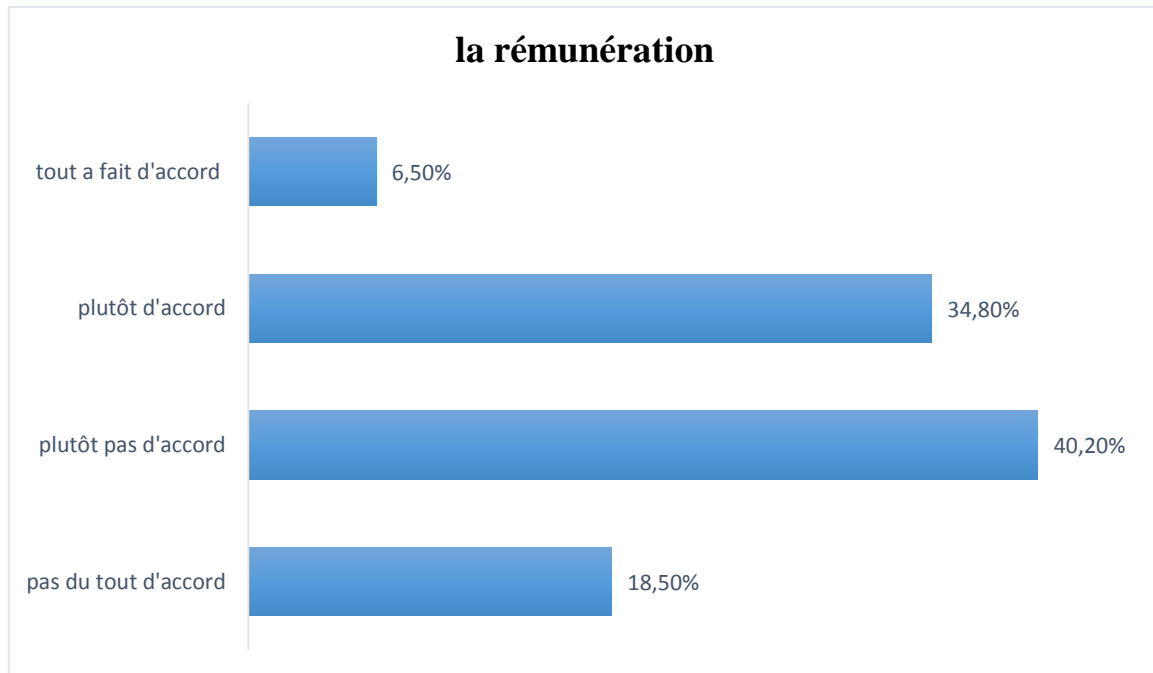
**Tableau 20 :** la rémunération.

Avez-vous le sentiment que votre rémunération reflète bien vos efforts ?	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout d'accord	17	18,5%
Plutôt pas d'accord	37	40,2%
Plutôt d'accord	32	34,8%
Tout à fait d'accord	6	6,5%
Total	92	100%

**Source :** données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Figure 24 : la rémunération.



Source : notre questionnaire.

Sur la base des résultats présentés ci-dessus nous constatons que 40,2% des répondants sont plutôt pas d'accord pour dire que la rémunération reflète bien leur efforts, 34,8% sont plutôt d'accord, 18,5% ne sont pas du tout d'accord et que 6,5% sont tout à fait d'accord.

### 16. L'avancement de carrière

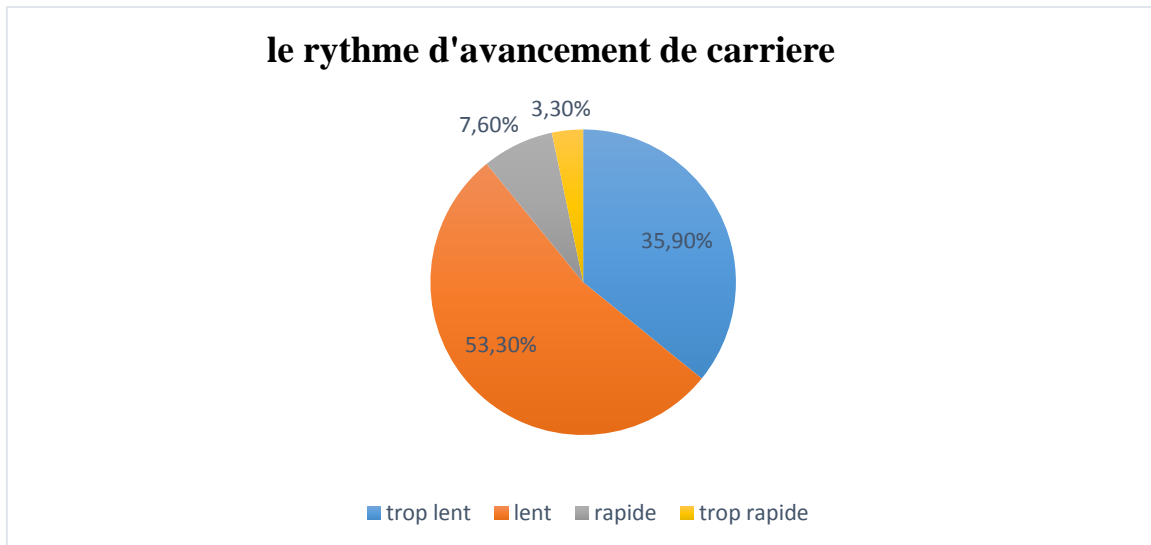
Tableau 21: le rythme d'avancement de carrière.

Vous pensez que votre rythme d'avancement de carrière est	Fréquence	Pourcentage
Trop lent	33	35,9%
Lent	49	53,3%
Rapide	7	7,6%
Trop rapide	3	3,3%
Total	92	100%

Source : données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Figure 25 : l'avancement de carrière.



Source : notre questionnaire.

Nous remarquons dans les résultats ci-dessus que plus de la moitié des répondants pensent que le rythme d'avancement de leurs carrières est lent, 35,9% pensent qu'il est trop lent, 7,6% pensent qu'il est rapide et qu'un petit nombre, soit 3,3% pensent que le rythme d'avancement de leurs carrières est trop rapide.

### 17. La satisfaction de la carrière

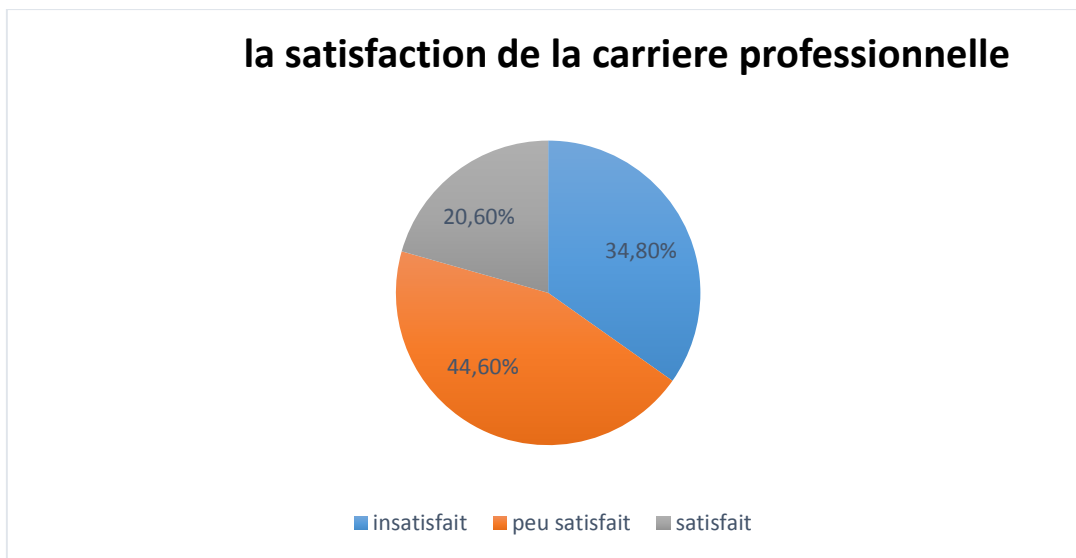
Tableau 22 : la satisfaction de la carrière professionnelle.

Êtes-vous satisfait de l'évolution de votre carrière professionnelle ?	Fréquence	Pourcentage
Insatisfait	32	34,8%
Peu satisfait	41	44,6%
Satisfait	19	20,6%
Très satisfait	0	0
Total	92	100%

Source : données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Figure 26 : la satisfaction de la carrière professionnelle.



Source : notre questionnaire.

Nous remarquons que 44,6% des répondants sont peu satisfaits de leurs carrières professionnelles, 34,8% sont insatisfaits et que 20,6% sont satisfaits. Nous remarquons aussi qu'aucun répondant n'est très satisfait de sa carrière professionnelle.

### 18. L'appréciation du travail

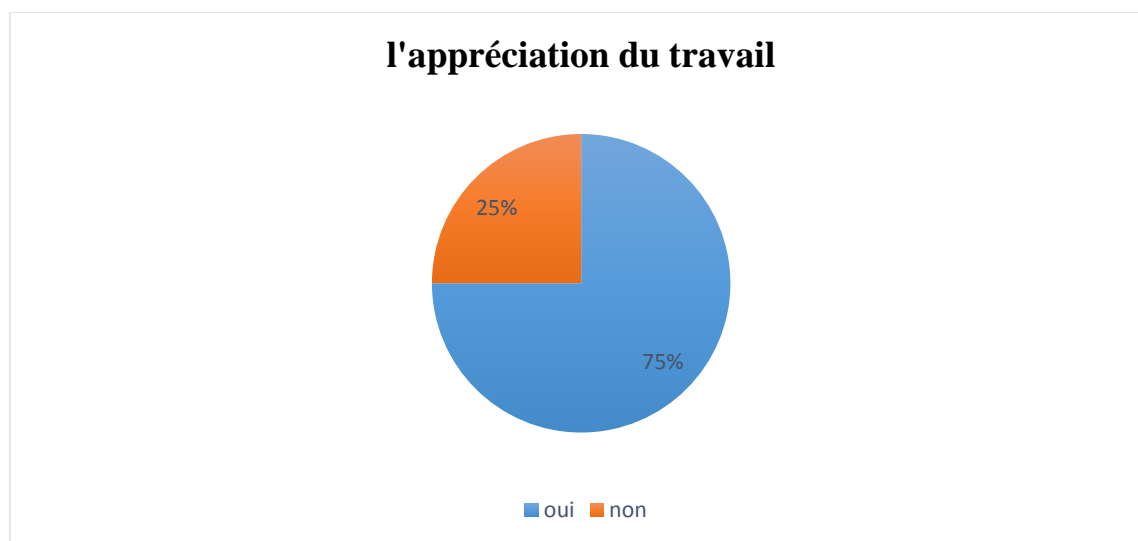
Tableau 23: l'appréciation du travail.

Êtes-vous déçu parce que vous sentez que votre travail n'est pas apprécié à sa juste valeur ?	Fréquence	Pourcentage
Oui	69	75%
Non	23	25%
Total	92	100%

Source : données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Figure 27 : l'appréciation du travail.



Source : notre questionnaire.

D'après les résultats illustrés dans le tableau et la figure ci-dessus, nous remarquons que 75% des répondants sont déçus parce qu'ils sentent que leur travail n'est pas apprécié à sa juste valeur tandis que 25% ne le sont pas.

### ➤ Pourquoi ?

Nous constatons que les principales raisons pour lesquelles 75% des répondants sont déçus sont : l'absence de la communication, la subjectivité de l'évaluation, l'incompétence et l'indifférence des responsables et le manque de considération tandis que ceux qui ne sont pas déçus c'est parce que leurs responsables sont correctes, justes et apprécient leurs efforts.

## 19. Les actions correctives suivis de l'évaluation

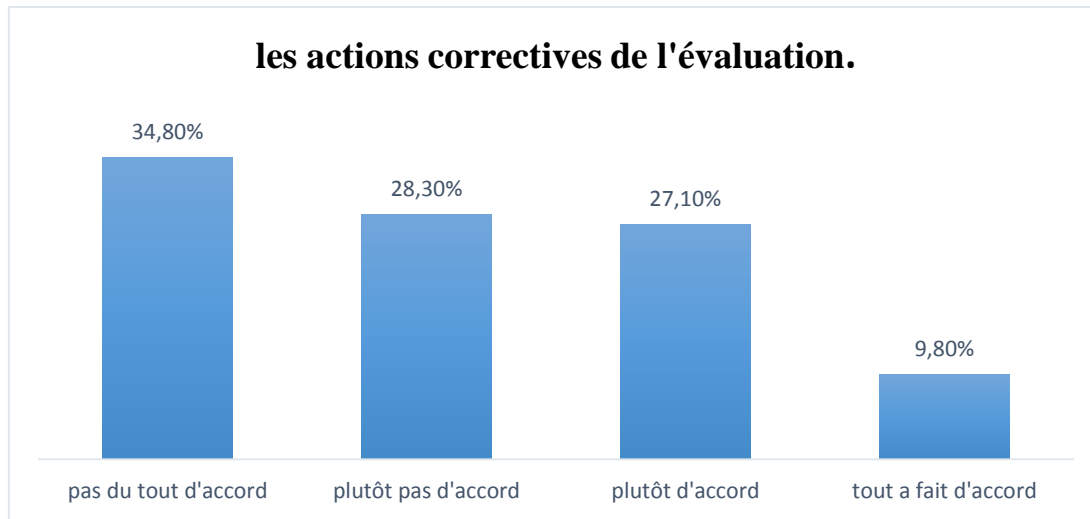
Tableau 24 : les actions correctives suivis de l'évaluation.

L'évaluation est suivie d'actions correctives en cas d'insuffisances relevées lors de l'évaluation	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout d'accord	32	34,8%
Plutôt pas d'accord	25	28,3%
Plutôt d'accord	26	27,1%
Tout à fait d'accord	9	9,8%
Total	92	100%

Source : données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

**Figure 28:** les actions correctives suivis de l'évaluation.



**Source :** notre questionnaire.

Nous constatons d'après les résultats obtenus que 34,8% des interrogés ne sont pas du tout d'accord avec l'énoncé que l'évaluation est suivie d'actions correctives en cas d'insuffisances relevées, 28,3% sont plutôt pas d'accord, 27,1% plutôt d'accord tandis que 9,8% tout à fait d'accord.

### 20. Les actions concrètes de l'évaluation finale

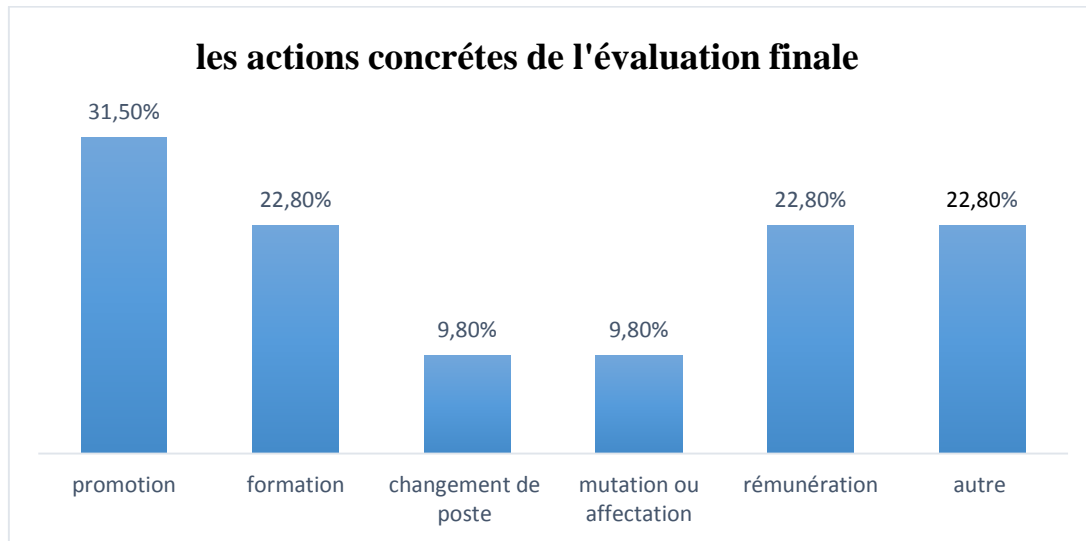
**Tableau 25 :** les actions concrètes de l'évaluation finale.

Quelles sont les actions concrètes par lesquelles est la conclusion finale d'évaluation des performances ?	Fréquence	Pourcentage
Promotion	29	31,5%
Formation	21	22,8%
Changement de poste	9	9,8%
Mutation ou affectation	9	9,8%
Rémunération	21	22,8%
Autre	21	22,8%

**Source :** données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

**Figure 29** : les actions concrètes de l'évaluation finale.



**Source** : Notre questionnaire.

Nous constatons d'après ces résultats que l'évaluation finale est souvent suivie d'actions concrètes, 31,5% ont répondu que l'évaluation finale est suivie par la promotion, 22,8% par la formation, la rémunération et autre et 9,8% pour changement de poste et mutation.

### 21. La satisfaction de la récompense liée au système d'évaluation

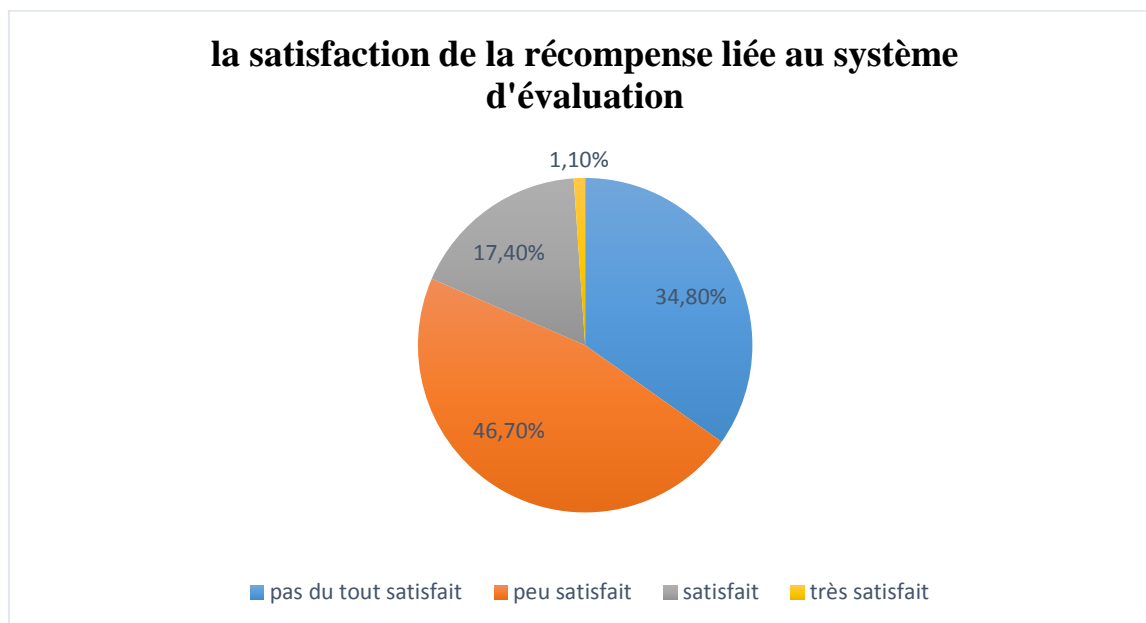
**Tableau 26** : la satisfaction de la récompense liée au système d'évaluation.

Êtes-vous satisfait de la récompense actuelle liée au système d'évaluation des performances pour renforcer votre motivation ?	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout satisfait	32	34,8%
Peu satisfait	43	46,7%
Satisfait	16	17,4%
Très satisfait	1	1,1%
Total	92	100%

**Source** : données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Figure 30 : la satisfaction de la récompense liée au système d'évaluation.



Source : notre questionnaire.

Il ressort des résultats présentés ci-dessus que 46,7% des répondants sont peu satisfaits de la récompense liée au système d'évaluation, 34,8% ne sont pas du tout satisfait tandis que 17,4% sont satisfaits et juste un répondant (1,1%) est très satisfait.

### 22. La satisfaction de la façon de l'évaluation

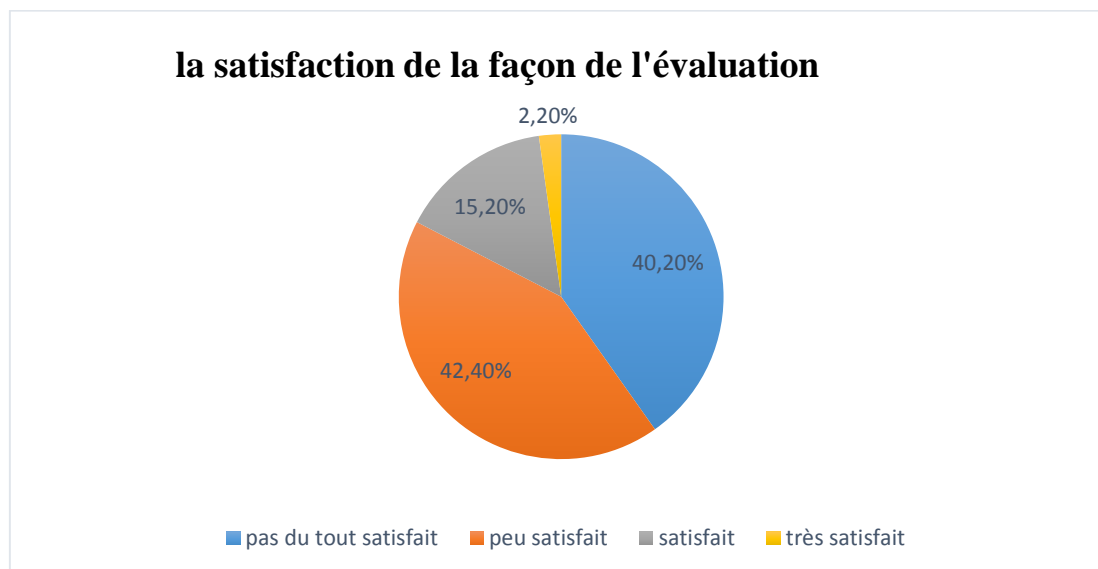
Tableau 27 : la satisfaction de la façon de l'évaluation.

Êtes-vous satisfait de la façon dont le système d'évaluation est utilisé pour évaluer vos performances ?	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout satisfait	37	40,2%
Peu satisfait	39	42,4%
Satisfait	14	15,2%
Très satisfait	2	2,2%
Total	92	100%

Source : données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Figure 31 : la satisfaction de la façon de l'évaluation.



Source : notre questionnaire.

Comme le montrent les résultats ci-dessus, 42,4% des répondants sont peu satisfaits et motivés par la façon dont le système d'évaluation est utilisé pour évaluer leurs performances, 40,2% ne sont pas du tout satisfaits, 15,2% sont satisfaits et juste 2,2% sont très satisfaits.

### 23. Les facteurs de motivation

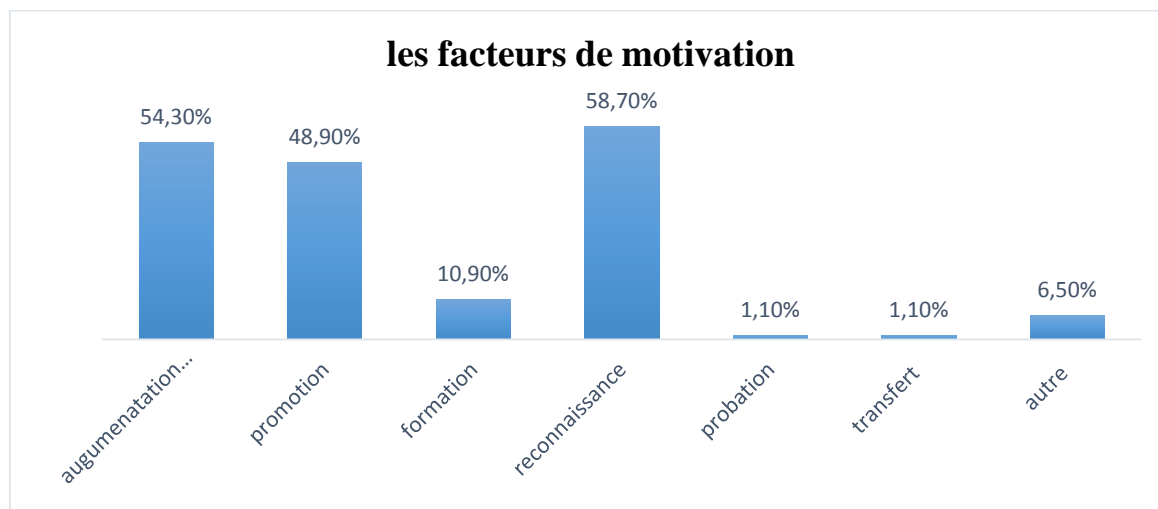
Tableau 28 : les facteurs de motivation.

Qu'est-ce qui vous pousse à être plus performant ?	Fréquence	Pourcentage
Augmentation de salaire	50	54,3%
Promotion	45	48,9%
Probation	1	1,1%
Transfert	1	1,1%
Formation	10	10,9%
Reconnaissance	54	58,7%
Autre	6	6,5%

Source : données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

**Figure 32:** les facteurs de motivation.



**Source :** notre questionnaire.

La figure ci-dessus montre les facteurs qui poussent les employés à être plus performants, 58% des répondants sont motivés par la reconnaissance, 54,3% par l'augmentation de salaire, 48,9% par la promotion tandis que 10,9% par la formation et pour les 3,3% restants ils jugent que d'autres facteurs les poussent à être plus performants.

### 24. Le système d'évaluation et la motivation

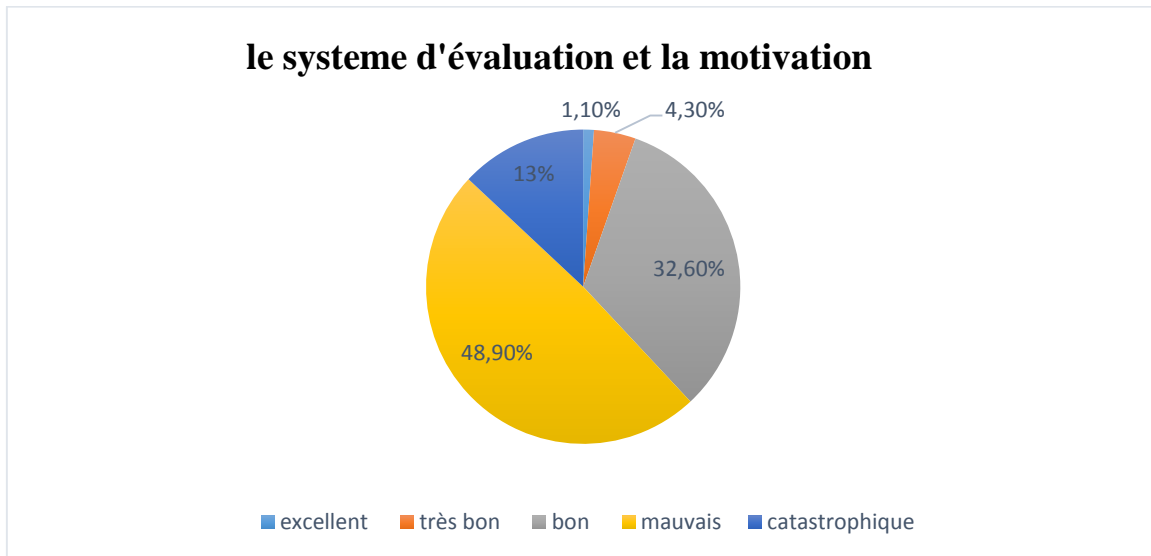
**Tableau 29:** le système d'évaluation et la motivation.

Comment considérez-vous le système d'évaluation des performances dans le renforcement de votre motivation ?	Fréquence	Pourcentage
Excellent	1	1,1%
Très bon	4	4,3%
Bon	30	32,6%
Mauvais	45	48,9%
Catastrophique	12	13%
Total	92	100%

**Source :** données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Figure 33: le système d'évaluation et la motivation.



Source : notre questionnaire.

Les résultats ci-dessus montrent comment les employés considèrent le système d'évaluation dans le renforcement de leur motivation. 48,9% des répondants le considèrent comme étant mauvais, 32,6% bon, 4,3% très bon pour renforcer leurs motivations et 1,3% excellent

### 25. La motivation par le système d'évaluation

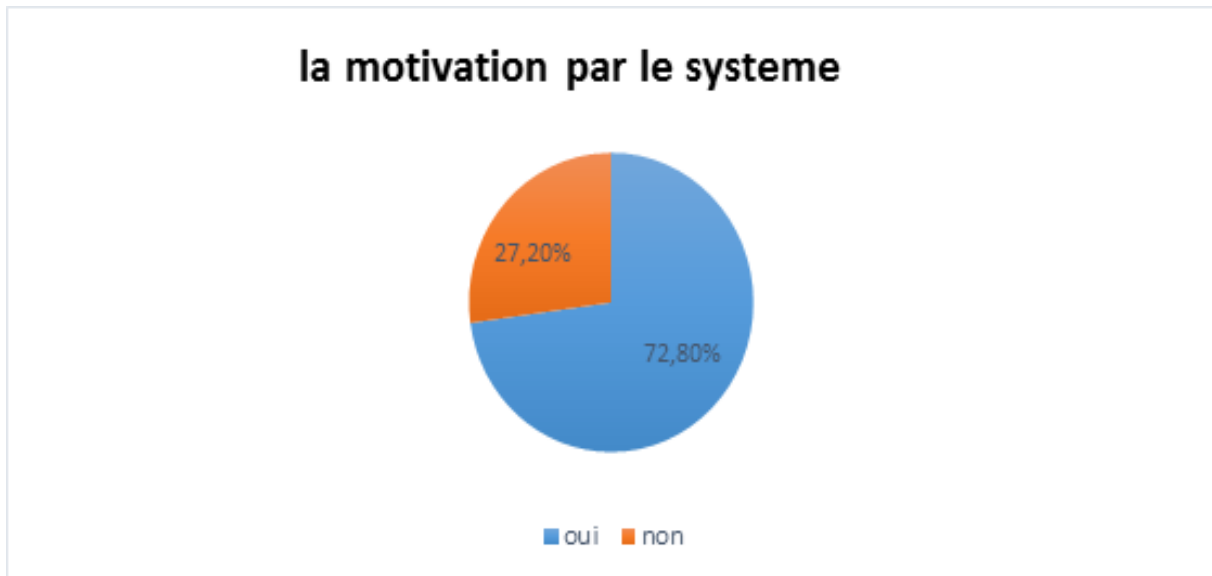
Tableau 30 : la satisfaction du système d'évaluation.

Ce système vous motive-t-il ?	Fréquence	Pourcentage
Oui	67	72,8%
Non	25	27,2%
Total	92	100%

Source : données de notre questionnaire.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Figure 34 : la motivation par le système d'évaluation.



Source : notre questionnaire.

Comme le montrent les résultats ci-dessus, 72,8% des répondants sont motivés par le système d'évaluation mis en place dans leurs entreprises tandis que 27,2% ne le sont pas en raison de sa subjectivité, son injustice et l'incompétence des évaluateurs.

### ➤ Avis par rapport au système d'évaluation des performances mis en place

Nous remarquons que la majorité des répondants disent que le système est mal appliqué, injuste, trop subjectif, pas équitable, démotivant, attribué à tour de rôle sans tenir compte des performances, ne récompense pas les plus méritants et la présence du côté social.

### ➤ Suggestions et améliorations

Dans la dernière question de notre questionnaire nous avons demandé aux répondants de suggérer des améliorations et nous avons remarqué que la plupart ont demandé à ce que le côté social soit éliminé et que les membres les plus performants soient récompensés, former les managers à l'évaluation, favoriser la communication, évaluer objectivement, mettre en place des actions correctives afin que les employés corrigent leurs lacunes.

## 3.2 L'analyse de l'impact du système d'évaluation des performances sur la motivation des employés

Nous allons utiliser la méthode du tri croisé pour vérifier nos hypothèses.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

### 3.2.1 La vérification de la première hypothèse

Afin de vérifier la première hypothèse qui est "il existe des pratiques efficaces en matière de système d'évaluation au sein de la Sonatrach", nous allons croiser les informations suivantes :

- La Connaissance Du Système D'évaluation Des Performances.
- La Cohérence De L'application Du Système D'évaluation Des Performances.
- L'objectivité De L'évaluation Reçue.
- Le Suivi De L'évaluation.

**Tableau 31** : existence du système d'évaluation\*cohérence de l'évaluation.

		2/ l'évaluation des performances est elle appliquée de manière cohérente ?		Total
		non	oui	
1/ votre entreprise dispose t-elle d'un système d'évaluation ?	non	9	0	9
	oui	59	24	83
Total		68	24	92

**Source** : SPSS.

Nous constatons ici que les 09 répondants qui disent que leur entreprise ne dispose pas d'un système d'évaluation des performances trouvent que l'évaluation n'est pas appliquée de manière cohérente alors qu'ils ignorent l'existence d'un tel système, tandis que les 83 qui disent que leur entreprise en dispose, 71% trouvent que l'évaluation n'est pas appliquée de manière cohérente et 29% la trouvent cohérente.

Enfin, sur la base de ces résultats nous déduisons que l'évaluation des performances n'est pas appliquée de manière cohérente au sein de l'entreprise,

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

**Tableau 32** : existence du système d'évaluation\*objectivité de l'évaluation reçue.

		9/ l'évaluation reçue de votre supérieur est juste et objective				Total
		pas du tout d'accord	plutôt d'accord	plutôt pas d'accord	tout a fait d'accord	
1/ votre entreprise dispose t-elle d'un système d'évaluation ?	non	2	6	1	0	9
	oui	15	30	32	6	83
Total		17	36	33	6	92

**Source** : SPSS.

De ce qui précède, nous constatons que sur 92 répondants, 09 trouvent que leur entreprise ne dispose pas d'un système d'évaluation des performances. 33,3% des 09 répondants ne sont pas d'accord que l'évaluation reçue de leurs supérieurs est juste et objective tandis que 66,7% sont d'accord avec l'énoncé.

Pour les 83 qui disent que leur entreprise dispose d'un système d'évaluation des performances 45,8% trouvent que l'évaluation reçue de leurs supérieurs est juste et objective tandis que 54,2% ne sont pas d'accord.

Ces résultats nous permettent de déduire que l'évaluation reçue dans le cadre dudit système n'est pas juste et objective.

**Tableau 33** : existence du système d'évaluation\*suivi de l'évaluation.

		1/ votre entreprise dispose t-elle d'un système d'évaluation ?		Total
		non	oui	
14/ l'évaluation est suivie d'actions correctives en cas d'insuffisances relevées lors de l'évaluation	pas du tout d'accord	4	28	32
	plutôt d'accord	2	24	26
	plutôt pas d'accord	3	22	25
	tout a fait d'accord	0	9	9
Total		9	83	92

**Source** : SPSS.

Dans ce cadre, nous constatons que les répondants qui sont au courant de l'existence d'un système d'évaluation au sein de leur entreprise, 60,2% estiment que l'évaluation n'est suivie d'aucune action corrective en cas d'insuffisances relevées lors de l'évaluation alors que 39,7% estiment le contraire.

77,8% des répondants qui ne connaissent pas le système d'évaluation de leur entreprise disent que l'évaluation n'est pas suivie d'actions correctives.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Aussi, nous pouvons donc déduire qu'il y a aucun suivi des employés, en plus d'un manque de communication des responsables qui ne s'intéressent pas au développement de leurs subordonnés.

A la suite de ces résultats nous ne confirmons pas la première hypothèse qui indique qu'il existe des pratiques efficaces en matière de système d'évaluation des performances au sein de la Sonatrach.

### 3.2.2 La vérification de la deuxième hypothèse

Afin de vérifier la deuxième hypothèse qui est "les employés sont satisfaits du système d'évaluation des performances actuel " nous allons croiser les questions suivantes :

- Le rythme d'avancement de la carrière.
- La Satisfaction De La Carrière Professionnelle.
- La Rémunération.
- La Satisfaction De La Récompense Liée Au Système D'évaluation.
- L'existence Du Système D'évaluation.
- La Satisfaction Du Système D'évaluation.
- La Compétence Du Manager.

**Tableau 34** : rythme d'avancement de la carrière\* satisfaction de la carrière professionnelle.

		12/ êtes-vous satisfait de l'évolution de votre carrière professionnelle?			Total
		insatisfait	peu satisfait	satisfait	
11/ vous pensez que votre rythme d'avancement de carrière est	lent	8	30	11	49
	rapide	0	2	5	7
	trop lent	24	9	0	33
	trop rapide	0	0	3	3
Total		32	41	19	92

**Source** : SPSS.

Nous constatons, d'après les résultats obtenus de ce tableau, que 89,2% trouvent que le rythme d'avancement de leurs carrières professionnelles est lent et ils en sont insatisfaits, 3,6% en sont satisfait, tandis que 10,8% des répondants considèrent le rythme d'avancement de leurs carrières comme étant rapide et ils en sont satisfaits.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Ces résultats nous mènent à conclure que la majorité des employés ne sont pas satisfaits de leurs carrières professionnelles et que le système d'évaluation actuel est désavantageux par rapport à l'évolution de leurs carrières.

**Tableau 35** : rémunération\*satisfaction de la récompense liée au système d'évaluation.

		16/ êtes-vous satisfait de la récompense actuelle liée au système d'évaluation des performances pour renforcer votre motivation ?				Total
		pas du tout satisfait	peu satisfait	satisfait	tres satisfait	
11/ avez-vous le sentiment que votre rémunération reflète bien vos efforts?	pas du tout d'accord	11	6	0	0	17
	plutôt d'accord	4	17	11	0	32
	plutôt pas d'accord	17	18	2	0	37
	tout a fait d'accord	0	2	3	1	6
Total		32	43	16	1	92

**Source** : SPSS

Nous constatons d'après les résultats que parmi les 81,5% des interrogés qui ne sont pas satisfaits de la récompense liée au système d'évaluation des performances pour renforcer leurs motivations, sentent que la rémunération ne reflète pas bien leurs efforts tandis que ceux qui sont satisfaits (soit 18,5%) trouvent que la rémunération reflète bien leurs efforts.

Nous pouvons donc déduire que la plupart des employés ne sont pas satisfait de la récompense liée au système d'évaluation en sachant que la récompense est un facteur très motivant pour les employés.

**Tableau 36** : existence du système d'évaluation\*satisfaction du système d'évaluation.

		17/ êtes vous satisfait de la façon dont le système d'évaluation est utilisé pour évaluer vos performances ?				Total
		pas du tout satisfait	peu satisfait	satisfait	trés satisfait	
1/ votre entreprise dispose t-elle d'un système d'évaluation ?	non	6	3	0	0	9
	oui	31	36	14	2	83
Total		37	39	14	2	92

**Source** : SPSS.

Comme nous pouvons le remarquer dans les résultats ci-dessus, tous les interrogés qui disent que leur entreprise ne dispose pas d'un système d'évaluation des performances (9,8%) ne sont pas satisfaits de la façon dont le système est utilisé pour évaluer leurs performances, ils pensent qu'aucun système d'évaluation n'est appliqué au sein de leur entreprise, par contre de ceux qui disent qu'il existe un système d'évaluation dans leur entreprise, 80,7% sont satisfaits et 19,3% ne le sont pas.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Donc nous déduisons que la satisfaction du système d'évaluation des performances est liée à la connaissance du système vu que l'individu ne peut pas être satisfait d'un système qu'il ne connaît pas, et nous pouvons conclure que la plupart des employés ne sont pas satisfaits du système d'évaluation actuel.

**Tableau 37** : compétence du manager \* satisfaction du système d'évaluation.

		17/ êtes vous satisfait de la façon dont le système d'évaluation est utilisé pour évaluer vos performances ?				Total
		pas du tout satisfait	peu satisfait	satisfait	très satisfait	
8/ votre manager sait très bien comment vous évaluer	pas du tout d'accord	10	6	1	1	18
	plutôt d'accord	10	18	8	0	36
	plutôt pas d'accord	16	13	0	0	29
	tout a fait d'accord	1	2	5	1	9
Total		37	39	14	2	92

Source : SPSS.

D'après les résultats illustrés dans le tableau ci-dessus, nous constatons que 51% disent que leurs managers ne savent pas comment les évaluer dont 95,7% ne sont pas satisfaits de la façon dont le système est utilisé pour évaluer leurs performances et 4,3% le sont. Pour ceux qui voient que leurs managers savent très bien comment les évaluer, 28,9% sont satisfaits du système d'évaluation de leur entreprise et 71,1 ne le sont pas.

Nous pouvons ainsi déduire que la compétence du manager dans l'application du système d'évaluation est fortement amoindrie et par conséquent la plupart des employés ne sont pas satisfaits du système.

Sur la base de tous les résultats obtenus nous ne pouvons pas confirmer la deuxième hypothèse qui est "les employés sont satisfaits du système d'évaluation actuel de la Sonatrach" car nous remarquons que le taux des employés insatisfaits est très élevé.

### 3.2.3 La vérification de la troisième hypothèse

Afin de vérifier la troisième hypothèse qui est "les employés perçoivent le système d'évaluation des performances comme étant très motivant "nous avons fait le croisement des questions suivantes :

- La Satisfaction De L'évolution De La Carrière Professionnelle.
- La Motivation Par Le Système D'évaluation.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

- La Satisfaction De La Façon Dont Le Système D'évaluation Est Utilisé Pour Evaluer Les Performances.

- Le Système D'évaluation Dans Le Renforcement De La Motivation.

**Tableau 38** : satisfaction de l'évolution de la carrière\*la motivation par le système d'évaluation.

		20/ ce systeme vous motive t-il ?		Total
		non	oui	
12/ êtes-vous satisfait de l'évolution de votre carrière professionnelle?	insatisfait	30	2	32
	peu satisfait	30	11	41
	satisfait	7	12	19
Total		67	25	92

**Source** : SPSS.

Nous remarquons que parmi les 79,3% des répondants qui sont insatisfaits de l'évolution de leurs carrières professionnelles, 82,2% perçoivent le système d'évaluation comme étant démotivant et 17,8% le trouvent motivant tandis que la plupart de ceux qui sont satisfaits de l'évolution de leurs carrières le perçoivent comme étant motivant.

De ce fait, nous pouvons déduire que la satisfaction de l'évolution de la carrière a une grande influence sur la motivation des employés.

**Tableau 39** : satisfaction du système d'évaluation\*motivation par le système d'évaluation.

		20/ ce systeme vous motive t-il ?		Total
		non	oui	
17/ êtes vous satisfait de la façon dont le système d'évaluation est utilisé pour évaluer vos performances ?	pas du tout satisfait	35	2	37
	peu satisfait	31	8	39
	satisfait	1	13	14
	trés satisfait	0	2	2
Total		67	25	92

**Source** : SPSS.

Nous remarquons dans le tableau ci-dessus que tous les répondants qui ne sont pas satisfaits du système d'évaluation des performances (soit 82,6%) ne sont pas motivés par ce dernier tandis que les autres (soit 17,4%) sont motivés.

## Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH

Par conséquent, nous constatons que la satisfaction a un grand impact sur la motivation lorsqu'un employé est satisfait du système il devient automatiquement motivé.

**Tableau 40** : motivation par le système d'évaluation\*considération du système dans le renforcement de la motivation.

		19/ Comment considérez-vous le système d'évaluation des performances dans le renforcement de votre motivation ?					Total
		bon	catastrophique	excellent	mauvais	très bon	
20/ ce système vous motive-t-il ?	non	9	12	0	45	1	67
	oui	21	0	1	0	3	25
Total		30	12	1	45	4	92

**Source** : SPSS.

Nous constatons sur la base des résultats ci-dessus que la plupart des interrogés qui ne sont pas motivés par le système d'évaluation considèrent ce dernier comme étant mauvais et catastrophique (soit 85%) tandis que ceux qui le considèrent bon sont motivés.

Ces résultats nous mènent à conclure que la majorité des employés perçoivent le système d'évaluation mis en place dans leur entreprise comme étant mauvais et démotivant.

De ce fait, en prenant en compte les résultats précédents nous déduisons que la troisième hypothèse n'est pas confirmée et que les employés perçoivent le système d'évaluation comme étant démotivant puisque qu'ils ne sont pas satisfaits de leurs carrières professionnelles et du système lui-même.

### 3.3 Présentation et discussion des résultats

Notre enquête a bien établi que la relation entre le système d'évaluation des performances et la motivation des employés est élevée et forte. La motivation des employés est fortement influencée par les pratiques d'un système d'évaluation, comme la bonne application, l'objectivité, le suivi et la communication. La motivation de l'employé est le facteur clé d'une bonne performance et d'un bon environnement de travail. Nous avons ressorti des résultats que l'évaluation des performances au sein de l'entreprise n'est pas cohérente, juste, objective et n'est pas suivi d'actions correctives.

Diverses recherches sur l'effet du système d'évaluation des performances et la motivation des employés ont montré que le suivi, la communication continue ainsi que

## **Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH**

---

l'objectivité dans l'évaluation sont cruciales pour influencer la motivation des employés (Maimona Jabeen, 2011) Les résultats de la présente enquête confirment le fait que ces facteurs sont importants et influencent directement la motivation des employés. D'autre part, les employés veulent que leurs performances soient bien évaluées accompagné d'un suivi continu pour renforcer les mesures appropriées et être en mesure de s'adapter lorsque leurs performances doivent être améliorées (Armstrong, 2006).

La présente enquête a également établi une relation significative entre les managers formés et la satisfaction et la motivation des employés. Cela signifie que le manager doit être formé au processus d'évaluation des performances pour bien évaluer ses employés et les aider à surmonter avec diligence les erreurs relevés lors de l'évaluation (Piggot, 2003). Il est évident que l'évaluateur doit avoir une connaissance suffisante du système d'évaluation pour pouvoir l'utiliser efficacement sans notation subjective et impartiale. L'étude a également obtenu des résultats clairs en ce qui concerne la récompense des performances et l'évolution de la carrière professionnelle. La conclusion indique qu'une bonne récompense et une bonne gestion et évolution des carrières implique une plus grande motivation des employés dans l'organisation. Par exemple, Amie farrel (2013) soutient la recherche selon laquelle lier les récompenses à la performance est une stratégie commune à tous les secteurs et est largement reconnue comme une mesure efficace. La recherche indique également que la récompense des performances et la motivation des employés ont une relation positive.

La satisfaction de l'évaluation des performances est liée à la motivation des employés. Cette conclusion est tout à fait conforme aux recherches antérieures de DeNisi et Pritchard (2006) et de Lee et Bruvold (2003), qui ont également trouvé la preuve de l'existence d'interrelations entre ces éléments. Il est possible que lorsque les répondants ont perçu une plus grande satisfaction du fonctionnement des systèmes d'évaluation de leur organisation, ils étaient plus enclins (plus motivés) à améliorer divers aspects de leurs performances. Par conséquent, la présence de cette relation peut signifier que différentes actions visant à améliorer la perception du système d'évaluation par les participants pourraient accroître leur motivation globale.

L'évaluation des performances peut être considérée comme une technique qui a un effet positif sur les performances et la motivation des employés. Mais dans ce cas elle a un effet négatif en raison de l'insatisfaction de ces derniers. Les employés sont motivés si l'évaluation

## **Chapitre 03 : Le système d'évaluation des performances des ressources humaines à SONATRACH**

---

est appliquée correctement, les aide dans l'évolution de leurs carrières et si leurs efforts sont reconnus et récompensés convenablement.

### **3.4 Synthèse des résultats**

Le résultat obtenu à partir des statistiques descriptives montre que :

- La majorité des répondants sont des femmes âgées de plus de 26 ans et avec une expérience de plus de 10 ans.
- La majorité des répondants ne sont pas d'accord et satisfaits de la manière dont le système d'évaluation est appliqué et la trouvent incohérente (73,9%), de la compétence du manager (51,1%), de l'objectivité de l'évaluation (54,3%), du suivi après l'évaluation (61,9%). De La récompense liée au système d'évaluation (81,5%) et de l'évolution de leurs carrières professionnelles (79,3%).
- 75% des employés sont déçus parce qu'ils sentent que leur travail n'est pas apprécié à sa juste valeur.
- La reconnaissance et l'augmentation de salaire sont les facteurs qui poussent l'employé à être plus performant.(58,7%),(54,3%).
- 61,9% des employés considèrent le système d'évaluation comme étant mauvais dans le renforcement de leur motivation.
- 72,8% des employés ne sont pas motivés par le système d'évaluation.

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale

Le succès continu d'une entreprise dépend dans une large mesure de la présence d'employés très motivés dans les organisations, qui participent au travail et peuvent obtenir de meilleurs résultats. Dans ce cas, la compréhension de la motivation des employés en termes de développement organisationnel semble être l'un des éléments clés de l'efficacité du travail. L'évaluation des performances, à son tour, fonctionne comme un mécanisme de motivation. et elle est considérée comme l'une des fonctions les plus importantes de la GRH et fait partie intégrante de l'efficacité des organisations en matière de GRH.

Toute entreprise et avant qu'elle mette en place un système d'évaluation doit s'assurer qu'il contribue bien à la performance, à la satisfaction des employés et qu'il ait un effet positif sur l'organisation toute entière et sur la motivation des employés, il est également important que ce système corresponde avec les attentes des employés afin qu'il puisse être le moyen de motivation et d'amélioration des performances car lorsqu'un système d'évaluation approprié est mis en place, les résultats de l'évaluation sont pris en compte pour décider des récompenses et d'actions correctives et cela favorise les performances des employés et les rend satisfaits du fait que l'entreprise déploie des efforts pour leur propre développement.

Notre étude nous a permis en premier temps de comprendre tous les concepts liés au système d'évaluation des performances et son déroulement ce qui nous a amené à conclure qu'il s'agit d'un système vital pour toute entreprise et qui doit être pris en considération car il constitue le pilier essentiel sur lequel se base d'autres processus RH tels que la rémunération, la formation, la promotion, la gestion des carrières...etc.

Cette recherche nous a permis également de comprendre profondément la motivation, ses théories et les facteurs motivationnels et de savoir que ce n'est pas un simple état d'esprit mais le résultat de tout un processus et représente un construit difficile à mesurer et à analyser et surtout à maintenir.

L'objectif principal de l'étude était d'étudier le système d'évaluation des performances et son effet sur la motivation des employés dans la Sonatrach. L'étude a ciblé un total de 100 répondants. Cependant, seuls 92 répondants ont répondu et retourné leur questionnaire, ce qui représente un taux de réponse de 92%. Les données ont été collectées à l'aide de questionnaires structurés. Les données ont été analysées en distribution de fréquence et pourcentages et ont été présentées à l'aide de tableaux et de graphiques.

## Conclusion générale

---

À partir du résumé des résultats et sur la base des objectifs de l'étude, nous avons tiré les conclusions suivantes :

- Le système d'évaluation des performances a un impact négatif sur la motivation des employés au sein de la Sonatrach. Cela est dû à la subjectivité et l'injustice de l'évaluation qui leur donne le sentiment d'iniquité, à des évaluateurs non formés qui évaluent les employés ; à l'indisponibilité des responsables et le non suivi après l'évaluation.
- Le système d'évaluation des performances actuel dans l'organisation ne contient pas les facteurs qui le rendent efficace et satisfaisant et ne pourrait pas renforcer la motivation du personnel et améliorer ses performances. Ce système a beaucoup de défauts et doit être amélioré pour arriver là où il doit être et mène à des résultats positifs ce qui ne confirme pas notre première hypothèse qui indique qu'il existe des pratiques efficaces au sein de l'entreprise.
- La majorité des employés ne sont pas satisfaits du système d'évaluation actuel, de l'évolution de leurs carrières professionnelles et de la récompense des performances qui représente une technique qui a un effet positif sur la motivation des employés ce qui fait que notre deuxième hypothèse n'est pas confirmée.

En conclusion, le système d'évaluation des performances mis en place dans l'organisation n'est pas efficace. Et la majorité des employés se sont déclarés modérément insatisfaits et démotivés. Ainsi, un système d'évaluation efficace mis en œuvre dans l'organisation aurait un effet positif sur la motivation des employés.

Nous pouvons ainsi dire que l'évaluation des performances est une technique qui a un effet sur les performances professionnelles et influe fortement la motivation des employés. Les employés peuvent être motivés si le processus d'évaluation est basé sur des normes précises et conduit correctement et les aide à évoluer. L'évaluation des performances identifie les problèmes de performance pour améliorer la productivité et la motivation des employés.

Lors de l'élaboration de ce mémoire nous avons rencontrés quelques obstacles tels que la fermeture des bibliothèques ce qui nous a mené à compter essentiellement sur les ouvrages électroniques ainsi que l'absence d'un stage pratique au sein de la sonatrach en raison de la pandémie mondiale covid-19.

## Conclusion générale

---

Les résultats peuvent être utilisés dans les organisations afin d'améliorer la motivation globale du personnel ou de comprendre les domaines de préoccupation qui pourraient avoir un effet négatif sur la motivation des employés. Il convient de mentionner que ce travail peut, dans une certaine mesure, être considéré comme une étude unique, car il a été basé sur les informations reçues des répondants de Sonatrach. D'ailleurs, les résultats sont susceptibles de décrire et d'expliquer la situation de l'évaluation des performances et son impact sur la motivation des employés. Dans l'ensemble, cette recherche et les autres recherches à venir contribueront à la connaissance de la motivation des employés et de ses interrelations avec l'évaluation des performances et ses éléments. Ce sujet ne perdra jamais de sa pertinence puisque les employés motivés seront toujours la cible des entreprises qui veulent réussir et survivre dans le monde compétitif moderne.

## Recommandations

Les résultats ont révélé de nombreuses faiblesses potentielles qui empêchent l'efficacité du système et qui pourraient affecter la motivation des employés. L'entreprise doit améliorer le système d'évaluation des performances en conséquence si elle veut réussir à atteindre son objectif. Sur la base des résultats de l'étude, les recommandations suivantes sont à formuler pour l'entreprise afin de rendre leur système d'évaluation plus efficace :

- informer les employés pour vue qu'ils connaissent le système d'évaluation et son fonctionnement.
- La DRH devrait veiller à ce que le système d'évaluation des performances de façon à ce qu'il soit conduit correctement, et soit objectif et impartial.
- L'entreprise devrait éliminer le coté social et commencer à récompenser les membres les plus performants au lieu d'attribuer les récompenses à tour de rôle.
- Il faudrait que le responsable aide les employés à comprendre ce qu'ils doivent faire pour améliorer leurs performances et leur motivation.
- Les managers devraient être formés à ce système pour sa bonne utilisation.
- L'organisation devrait utiliser d'autres méthodes d'évaluation adéquates et régulières en impliquant différents évaluateurs pour accroître la précision de l'évaluation des performances et augmenter la perception d'équité des employés.
- Le système d'évaluation des performances devrait impliquer une communication ouverte dans laquelle tant les managers que les employés aient une compréhension claire de la nature, du but et des problèmes de l'évaluation, et cela permet d'identifier les

## Conclusion générale

---

améliorations à apporter en communiquant avec les employés. Cela se fera par le biais d'une session de discussion et d'autres méthodes de communication avec les employés.

- Accorder plus d'importance à la formation du personnel.
- Appliquer une politique de rémunération efficace des performances afin de l'utiliser efficacement et d'atteindre son objectif et récompenser les employés en prenant en compte les efforts consentis.
- L'entreprise devrait améliorer son processus de gestion de carrière.

## Bibliographie

---

### Bibliographie

AGUILAR Michael, l'art de motiver, Paris, Edition Dunod, 2009.

ARMSTRONG M, a handbook of human resource management practice, 10eme édition, 2006.

ARTHER R, encadrer et motiver une équipe, Paris, édition S&SM, 1998.

BALICO Christian, les méthodes d'évaluation en ressources humaines, édition d'organisation, Paris, 1997.

BERSIN Josh, The Training Measurement Book Best Practices, Proven Methodologies, and Practical Approaches, 2008

BOYER et EQUILBEY, 2003, P182 in : PEMARTIN (Daniel) : la compétence au cœur de la GRH, Paris, éditions EMS, 2005.

CADIN et all, gestion des ressources humaines, Paris, édition Dunod, 2002.

CADIN et autres, gestion des ressources humaines pratiques et éléments de théorie, 4eme édition, Paris, Dunod, 2012.

CAMPBELL, 1990.

CLAUDE BLANCHE Allégre, gestion des ressources humaines, Bruxelles, éditions de boeck, 2008.

COHEN Annick, toute la fonction RH, Paris, édition Dunod, 2001.

COMPOY Eric et all, gestion des ressources humaines, Paris, édition Pearson education, 2008.

DECKER, J, être motivé et réussir, Paris, édition d'organisation, 1988.

DENISI Angelo, GRIFFIN Ricky, Human Resource Management, 3eme édition, Boston, 2008.

DRUCKER Peter, devenez manager, France, Paris, édition Pearson, 1998.

ESTELLE Mercier, GERALDINE Schmidt, gestion des ressources humaines, Pearson, 2004.

[file:///C:/Users/USER/Downloads/THEORIES\\_DE\\_LA\\_MOTIVATION\\_DES\\_INDIVIDUS\\_AU\\_TRAVAIL%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/THEORIES_DE_LA_MOTIVATION_DES_INDIVIDUS_AU_TRAVAIL%20(1).pdf)

FRANKEN R, Human Motivation, 3eme Edition, 1994.

GUILLOT-SOULEZ Chloé, La Gestion des Ressources Humaines, édition Gualino, 2008.

HACKMAN j et OLDFHAM, g, Work redesign, 1980.

HELLRIEGEL don, W.SLOCUM John, management des organisations, 2eme édition, Paris, Edition de Boeck université, 2007.

HERZBERG F, One More Time: How Do You Motivate Employees, 1968.

## Bibliographie

---

HOSDEY A, ROGISTER ,La formation en entreprise :les clés de la réussite,Belgique,2009.

<http://www.aideochoix.com/quels-sont-les-risquesde-la-demotivation-des-salaries-pour-une-entreprise>

[https://fedecegeps.ca/wp-content/uploads/files/carrefour\\_pdf/03texte04.pdf](https://fedecegeps.ca/wp-content/uploads/files/carrefour_pdf/03texte04.pdf)

IVANCEVICH John, human resource management, 9eme edition,2004

JAMAL Muhammad « Job stress and job performance Relationship in challenge-hindrance model of stress » An empirical examination in the Middle East, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol 10,2016.

JOLLYM « comment motiver les salariés », mémoire de magister en management commercial, Esc, Wesford Grenoble, 2005.

Le Petit Robert, 2005.

LEVY-LEBOYER C, la motivation dans l'entreprise,Paris,Ed d'organisation,1998.

LORINO L, méthodes et pratiques de la performances ,éditions d'organisation,2003.

LUNENBURG Fred : Performance Appraisal-Methods And Rating Errors in international journal of scholarly academic intellectual diversity, volume 14, n° 1, 2012.

MANMOHAN Joshi, human resource management, 1ere édition, Bookboon, 2013.

MARBACH Valérie,évaluer et rémunérer les compétences,Éditions d'organisation, 2000.

MARBOT E et al, fonctions RH : politiques, métiers et outils des RH, France,édition Pearson éducation, 2007.

MATHIS et JACKSON,human resource management, 1997.

MONTERRAT Xavier, comment motiver viser la motivation,Paris,édition d'organisation, 2004.

MOTOWILDO S.J, « Job performance », dans Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, vol. 12,2003.

PERETTI Jean-Marie, ressources humaines et gestion des personnes , edition vuibert ,2002.

PIERRE Levasseur,Gérer ses ressources humaines, Éditions de l'Homme,1987.

PUJOL Marie-Dominique. Ressources humaines, La boîte à outils de l'entrepreneur, 2eme édition, Paris, édition d'organisation, 2000, 2003.

ROMAN Bernard, Bâtir une stratégie de rémunération : Systèmes de rémunérations et management de la performance, Paris,édition Dunod,2010.

## Bibliographie

---

- ROMELAER Pierre, gestion des ressources humaines, édition armandcolin, 1993.
- ROUSSEL P CHARBONNIER A et CARLOS A-S, vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu, étude exploratoire, 2009.
- ROUSSEL P «La motivation au travail - concept et théories », Les notes du Lirhe n°326, octobre 2000.
- ROUSSEL P, Rémunération,motivation,et satisfaction au travail,Ed Economica,1996.
- ROUSSEL P,la motivation au travail- concepts et theories ,Paris,Ed Dunod ,1993.
- RYAN et DECI « Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions », Contemporary Educational ,Psychology 25, 54–67,2000.
- SABA T et all ,la gestion des ressources humaines, Canada,édition du renouveau pédagogique,2002.
- SEKIOU et all, gestion des ressources humaines,Canada, édition de boeck université, 2001.
- STEPHANE Ganassali, les enquetes par questionnaire avec sphinx, Paris, editon Pearson, 2007.
- STEPHEN P. Robbins, Mary K. Coulter, management, édition prentice hall,2002.
- SUTTER Pierre eric, S'épanouir au travail, c'est possible, Paris, édition Ellipses, 2010.
- THOMAS L et MICHEAU-Thomazeau, la boite à outils de la motivation, édition Dunod, 2014.
- VALLERAND et THILL, Introduction à la psychologie de la motivation, Editions Etudes Vivantes, 1993.
- WILLIAMSON Christine, COLVIN Gary et DONALD Amy, gestion des ressources humaines, Royaume-Uni Tearfund, 2008.
- WOODRUF(1993),assement centres :identifying and developing competences , 2eme edition,Londres,institution of personnel management in :LEVY-LEBOYER,(Claude) : la gestion des compétences,Paris,édition d'organisation groupe Eyrolle 1,2009.

# **ANNEXES**



## Annexe 02 : Questionnaire

### L'impact du système d'évaluation des performances sur la motivation des employés

Madame, Monsieur.

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études dont l'objectif est de connaître l'impact du système d'évaluation des performances sur la motivation des employés, nous avons établi ce questionnaire pour requérir les opinions des cadres.

À cet effet, nous vous prions de bien vouloir nous aider en répondant à ce questionnaire.

Ce questionnaire est totalement anonyme, et les données récoltées à la suite de votre participation seront utilisées uniquement à des fins scientifiques et ne seront en aucun cas diffusées

Merci par avance de votre participation.

Etes-vous ?

Homme

Femme

Dans quelle tranche d'âge vous-situez-vous ?

25 ans ou moins

26-40

41-49

50 ans et plus

Quel est le plus haut niveau d'éducation que vous avez atteint ?

Licence

Magister

Master

Doctorat

## ANNEXES

---

Depuis combien d'années occupez-vous ce poste ?

- Moins de 10 ans
- 10-19
- 20-29
- 30 ans et plus

1. Votre entreprise dispose-t-elle d'un système d'évaluation ?

- Oui
- Non

Si non, pensez-vous qu'il devrait exister ?

.....

2. L'évaluation des performances est-elle appliquée de manière cohérente ?

- Oui
- Non

3. le système d'évaluation des performances est-il utile ?

- Oui
- Non

Si non, pourquoi ?

.....

4. les objectifs sont fixés lors :

- D'un entretien de fixation des objectifs
- Au cours d'une réunion de travail
- Transmis par courriel
- Autre

5. l'évaluation finale est faite lors d'un entretien d'évaluation des performances ?

- Oui
- Non

## ANNEXES

---

Si oui, cette évaluation est faite sur la base de :

- Atteinte des objectifs
- L'assiduité et la bonne conduite
- Les efforts consentis dans le travail
- Les relations affinitaires avec les responsables
- Au mérite
- Autre

6. Votre supérieur hiérarchique vous soutient, si vous le sollicitez?

- Oui
- Non
- Assez souvent

7. votre responsable hiérarchique assure une disponibilité permanente et un suivi tout au long de l'année

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout a fait d'accord

8. votre manager sait très bien comment vous évaluer

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout a fait d'accord

9. l'évaluation reçue de votre supérieur est juste et objective

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord

## ANNEXES

---

- Plutôt d'accord  
 Tout a fait d'accord

**10.** votre supérieur vous reconnaît-il quand vous faites un bon travail ?

- Toujours  
 Souvent  
 Rarement  
 Jamais

**11.** avez-vous le sentiment que votre rémunération reflète bien vos efforts?

- Pas du tout d'accord  
 Plutôt pas d'accord  
 Plutôt d'accord  
 Tout a fait d'accord

**12.** Vous pensez que votre rythme d'avancement de carrière est :

- Trop lent  
 Lent  
 Rapide  
 Trop rapide

**13.** Etes-vous satisfait de l'évolution de votre carrière professionnelle?

- Insatisfait  
 Peu satisfait  
 Satisfait  
 Très satisfait

## ANNEXES

---

**14.** Etes-vous déçu parce que vous sentez que votre travail n'est pas apprécié à sa juste valeur ?

Oui

Non

Si oui, pourquoi ?

.....

Si non, pourquoi ?

.....

**15.** L'évaluation est suivie d'actions correctives en cas d'insuffisances relevées lors de l'évaluation

Pas du tout d'accord

Plutôt pas d'accord

Plutôt d'accord

Tout a fait d'accord

**16.** La conclusion finale d'évaluation des performances est-elle suivie d'actions concrètes ?

Promotion

Formation

Changement de poste

Mutation ou affectation

Rémunération

Autre

**17.** Êtes-vous satisfait de la récompense actuelle liée au système d'évaluation des performances pour renforcer votre motivation ?

Très satisfait

Satisfait

## ANNEXES

---

- Peu satisfait
- Pas du tout satisfait

**18.** Etes-vous satisfait et motivé par la façon dont le système d'évaluation est utilisé pour évaluer vos performances ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Pas du tout satisfait

**19.** Qu'est-ce qui vous pousse à être plus performant?

- Augmentation de salaire
- Promotion
- Probation
- Transfert
- Formation
- Reconnaissance
- Autre

**20.** Comment considérez-vous le système d'évaluation des performances dans le renforcement de votre motivation ?

- Excellent
- Très bon
- Bon
- Mauvais
- Catastrophique

**21.** Ce système vous motive-t-il ?

- Oui
- Non

## ANNEXES

---

Si non, pourquoi ?

.....

Quel est votre avis par rapport à ce système ?

.....

Avez-vous des suggestions/améliorations ?

.....