

# UNIVERSITE D'ORAN

---

---

Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales

Mémoire de magister en Management

**Option :** stratégie

**Thème :**

**CULTURE D'ENTREPRISE**  
**&**  
**MOTIVATION DES SALARIÉS**  
Cas de l'entreprise NAFTAL/District Commercialisation  
Tlemcen

**Présenté par :**

Mr ZERROUKI Mohammed Amine

**Sous la Direction de :**

Mr le professeur BENDIABDALLAH  
Abdesselem

**Jury :**

**Président :** Mr. CHOUAM Bouchama Professeur Université d'Oran

**Rapporteur :** Mr. BENDIABDALLAH Abdesslam Professeur Université de Tlemcen

**Examineur :** M<sup>me</sup>. KHIAT Assya Maître de conférences (A) Université d'Oran

**Examineur :** Mr. KERZABI Abdelatif Maître de conférences (A) Université de Tlemcen

**Examineur :** Mr. CHARIF Mustapha Maître de conférences (A) Université de Tlemcen

**Année Universitaire : 2010 – 2011**

## **Remerciements**

Toute ma sincère gratitude va à tous les gens qui m'ont aidé de près ou de loin et à leur façon, à accomplir ce modeste travail.

Je voudrais remercier le Professeur Mr BENDI ABDELLAH Abdeslam et le Docteur Mr CHARIF Mustapha qui ont accepté de m'encadrer et m'aider à suivre ma recherche dans un environnement où chacun se retire dans la solitude pour réaliser ses rêves.

Je tiens à remercier très spécialement mon père qui m'a aidé à la réalisation de ce travail.

Je remercie aussi les travailleurs de l'entreprise où j'ai fait mon stage.

Je les remercie pour leurs questions, pour les réponses qu'ils y apportaient, surtout pour leur sincérité et particulièrement Mr Oujedi Nouredine.

Enfin, ma reconnaissance va également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont manifesté pour ce travail, en honorant l'assistance de leur présence.

## **Dédicaces**

Je dédie ce modeste ouvrage à mes parents qui m'ont soutenu et encouragé tout le long de cette recherche.

Je le dédis aussi à mes trois sœurs : Zoulikha, Souad et Faiza.

A mes chers amis Bekhti Otmane, Benmoussa Farid, Benhabib Reda, Chaili Sofiane et Brix Merouane.

Enfin, je dédie ce travail à tous les gens qui croient en moi, et qui m'ont soutenu durant ces trois années de recherche.

## SOMMAIRE :

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre1</b> : L'entreprise et les ressources humaine.....	5
<b>Chapitre 2</b> : Les comportements au sein des entreprises et des organisations.....	39
<b>Chapitre 3</b> : La motivation des salariés : un enjeu complexe pour l'entreprise.....	70
<b>Chapitre 4</b> : Culture d'entreprise et motivation des salariés.....	110
<b>Chapitre 5</b> : Etude de cas.....	153
<b>Conclusion générale</b> .....	182

## **Introduction générale :**

Pendant de nombreuses années l'entreprise a vécu dans un environnement socio-économique relativement stable où le consommateur se satisfaisait longtemps des mêmes produits.

Aujourd'hui l'environnement de l'entreprise a changé, la mondialisation de l'économie, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et leurs évolutions permanentes, le développement de la concurrence nationale et internationale, l'exigence accrue des clients imposent aux entreprises d'être de plus en plus compétitives. La diversité de ces évolutions permet toutefois aux entreprises de comprendre que les hommes qui les constituent représentent leur force et qu'elles doivent les mettre au cœur de leurs préoccupations pour assurer leur compétitivité.

Pour Michel Crozier « le problème que pose aux organisations l'évolution accélérée de nos sociétés dépasse le management classique »<sup>1</sup>.

Lorsque nous nous penchons sur les manuels de gestion et les ouvrages de management, tous font ressentir, depuis le début des années 80, la nécessité de valoriser le facteur humain comme facteur stratégique, et une organisation n'a pas d'avenir si elle ne mobilise pas cette force. C'est ici qu'interviennent les approches de gestion de la présente décennie ainsi que les démarches incessantes pour améliorer la performance des salariés.

L'expression « mobilisation des énergies » se réfère bien entendu à l'aspect motivationnel de la gestion des ressources humaines. Toutefois, le processus de motivation n'est pas simple en raison de la diversité des besoins de l'individu. La tâche a été rendue encore plus difficile par le fait que les besoins personnalisés ont été modifiés au cours des dernières années. Par exemple, dans de nombreux cas, la compensation financière n'est pas considérée comme principal facteur de motivation des employés. Par conséquent, diverses autres pratiques de motivation ont été développées, qui prennent en considération des questions telles que la culture d'entreprise.

Selon l'Ecole des Relations humaines, le salarié est le « cœur » et l'entreprise doit savoir écouter ses attentes. La stratégie des Ressources humaines doit être attentive aux aspirations des salariés, favoriser leur environnement, veiller à leur

---

<sup>1</sup> Michel Crozier : « L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel ». Ed. Inter-Edition, 1989

sécurité, prendre en compte les aspects collectifs du travail (favoriser l'intégration des nouveaux salariés).

Selon MASLOW, les salariés doivent satisfaire les différents stades de la pyramide des besoins dont celui d'appartenance à un groupe. Or, en appartenant à une organisation à forte culture d'entreprise, les salariés vont se sentir plus intégrés, protégés, entourés que dans une structure plus classique.

Depuis son émergence dans le discours populaire et celui des médias au cours des années 1980, le concept de culture d'entreprise suscite un grand intérêt et fait déclencher un grand débat dans le domaine des sciences sociales, particulièrement dans celui de la gestion.

Denison et Mishra ont démontré dans une étude combinant la théorie ancrée et le sondage que la culture d'entreprise peut avoir un impact sur l'efficacité d'une organisation. Certains traits culturels ont ainsi une corrélation positive avec l'efficacité organisationnelle, notamment le niveau de participation des membres, le degré de cohérence des actions et des comportements, la capacité d'adaptation de l'organisation aux changements externes ainsi que la présence d'une mission et d'une vision à long terme<sup>2</sup>.

Brown (1995) lui aussi démontre dans une étude qu'une culture d'entreprise distincte et « bien pensée » contribue à la performance (à travers l'alignement des objectifs) et à la motivation du personnel (une culture partagée encourage les personnes à s'identifier à l'organisation et à éprouver des sentiments d'appartenance et de responsabilité à son égard)<sup>3</sup>.

Face à un environnement instable et de plus en plus complexe, les entreprises dans des pays développés cherchent à dynamiser leur potentiel humain, consciente de la richesse de celui-ci. La culture d'entreprise semble être une des réponses au développement de ce potentiel. Malheureusement, nous ne pouvons pas dire de même pour l'Algérie où les entreprises ne donnent pas beaucoup d'importance au concept de culture d'entreprise.

Dans ce cadre, l'objet de notre recherche a pour but de mettre la lumière sur le concept de culture d'entreprise qui est mal considéré par les entreprises Algérienne et ce malgré son importance pour résoudre des problèmes du

---

<sup>2</sup> Y. Pesqueux : « L'entreprise multiculturelle ». Ed. L'Harmattan, 2004

<sup>3</sup> Y. Bertrand : « Culture organisationnelle ».Ed. PUQ, 1991

\*culture d'entreprise forte : Le personnel partage un ensemble de valeurs communes et de comportements identiques, que les nouveaux venus assimilent rapidement.

management : problèmes de stratégie, de fusion, de mobilisation du personnel, de restructuration, voire de communication.

C'est pour toutes ces raisons que je me suis intéressé dans cette thèse à la problématique suivante : « L'implantation d'une culture d'entreprise forte\* peut-elle avoir un impact sur la motivation des salariés surtout dans la phase de transition vers l'économie de marché? »

Pour répondre à cette problématique, il est important de poser une série de questions, que nous résumons comme suit :

- Quelles sont les meilleures stratégies à adopter dans le cadre du management pour améliorer la motivation des salariés ? dans ce sens on peut dire que la culture véhiculée dans l'entreprise sera un facteur déterminant pour la dynamique de processus motivationnel ?
- Comment la culture d'entreprise et la motivation réagissent ?
- Comment accroître la motivation des employés et la fidélité par la culture d'entreprise ?
- Les sentiments d'appartenance et les sentiments d'attachement sont-ils évoqués dans les entreprises algériennes ?

Pour répondre à ces questions, nous posons les hypothèses suivantes :

1. L'amélioration de la culture d'entreprise contribuée à mobiliser les ressources humaines et de ce fait l'augmentation de l'efficacité de l'entreprise.
2. La culture d'entreprise est une notion complexe, qui peut sembler facile à utiliser mais qui, pour avoir une incidence sur la motivation des individus, exige d'être manipulée avec précaution.
3. Dans l'entreprise objet d'étude, une culture non renforcée par ses managers contribués sans nul doute à une réelle démotivation des salariés.

### **Démarche d'étude proposée :**

Pour traiter ce thème, nous proposons de le partager en cinq chapitres.

**Chapitre 1 :** Nous nous sommes intéressés dans se premier chapitre à l'étude de la place et l'importance des ressources humaines dans l'entreprise à travers les différentes approches théoriques, puis mettre la lumière sur la gestion des ressources humaines qui traite des rapports entre la personne et l'entreprise. Nous pouvons distinguer deux principales dimensions de la GRH : d'une part, un caractère opérationnel et d'autre part, un caractère énergétique.

**Chapitre 2 :** Dans le chapitre précédent, on a tenté de décrire le contexte de la fonction ressources humaines en présentant d'abord les activités de la GRH pour arriver à démontrer que cette dernière doit prendre en considération la dimension énergétique. Mais pour donner cette énergie aux ressources humaines le gestionnaire doit comprendre les comportements au sein des organisations.

Nous consacrons donc ce deuxième chapitre à l'analyse de comportement des individus au travail et tenter de mettre en évidence les éléments explicatifs (déterminants) de ce comportement.

**Chapitre 3 :** après l'étude approfondi du comportement humain au sein des organisations, l'enjeu principal de ce troisième chapitre se seront donc de comprendre, la façon dont l'entreprise motive ses salariés et ce en s'appuyant sur l'étude des différentes théories fondamentales de la motivation manifestées par de chercheurs spécialisés dans ce domaine.

**Chapitre 4 :** Plusieurs stratégies sont adoptées par les entreprises dans le cadre du management pour améliorer la motivation des salariés. Ce chapitre a pour but de nous aider à comprendre que la culture d'entreprise constitue une de ces stratégies utilisée pour motiver les salariés.

Nous verrons dans une première section la manière dont la culture d'entreprise se forme et se traduit, puis nous analyserons dans la deuxième et troisième section l'importance de la culture d'entreprise dans la gestion des organisations, comment elle peut être utilisée comme outil pour motiver et donner une énergie aux ressources humaines.

**Chapitre 5 :** En fin, chapitre cinq est consacré à l'étude pratique réalisée au niveau de l'entreprise NAFTAL, district commercialisation Tlemcen, où nous avons essayé de démontrer l'impact de la culture d'entreprise objet d'étude sur la motivation des salariés.

Concernant la méthodologie de recherche, notre étude sur le terrain est débutée par la collecte et l'analyse des données sur l'entreprise objet d'étude. On a approfondi et complété ces informations par des rencontres (interview) avec des cadres responsables. Un questionnaire a été ensuite administré à un échantillon (cadres et maitrises).

Le choix de l'entreprise a été souvent aléatoire mais quand même déterminé par les facteurs limitatifs, tels que l'aspect sécuritaire et l'aspect subjectif, c'est à



dire le réseau de relation et de connaissances que nous avons pour l'accès aux informations et documents.

## **Chapitre 1 : L'entreprise et les ressources humaines**

À la fin des années 1970, Américains et Européens s'interrogeaient sur les performances exceptionnelles des entreprises japonaises. L'observation montrait que ces entreprises ne disposaient pas de ressources naturelles et de facteurs de production nettement meilleur marché, n'avaient pas une organisation fondamentalement différente et n'avaient pas choisi des stratégies géniales. Une seule chose les différenciait : la qualité de leurs ressources humaines.

Depuis plusieurs années, les ressources humaines sont au cœur du débat sur les sources de la performance organisationnelle. Les analyses et les études s'accumulent pour démontrer la contribution des ressources humaines (RH) – considérées comme une source d'avantages concurrentiels – et de la fonction de gestion des ressources humaines (GRH) à la performance de l'entreprise.

La réflexion sur les sources de la performance organisationnelle affirme que les ressources humaines et la manière de les gérer sont en relation étroite avec le succès de l'entreprise.

Le Louarn et Wils pensent que si les RH produisent de la valeur « naturelle » grâce aux qualités intrinsèques que possède chaque individu quand il arrive au travail, elles produisent également de la valeur « indirecte » grâce à la mise en place d'une politique de GRH qui aide l'entreprise à obtenir un avantage compétitif et lui permet de distancer les concurrents et de réaliser une performance organisationnelle supérieure<sup>4</sup>.

L'objectif de ce chapitre est de comprendre l'importance des ressources humaines dans l'entreprise, puis mettre la lumière sur la gestion des ressources humaines qui traite des rapports entre la personne et l'entreprise.

---

<sup>4</sup> [www.agrh24-esguqamca/pdf/tome1/raad.pdf](http://www.agrh24-esguqamca/pdf/tome1/raad.pdf) : « Quels liens entre la gestion des ressources humaines et la performance ». Par Ghada Raad, Institut d'administration des entreprises (IAE) de Caen, consulté le 18/11/2008.

## Section 1: La place des ressources humaines dans l'entreprise

Depuis l'émergence des grandes entreprises, deux conceptions de la meilleure manière d'obtenir l'efficacité sont apparues. Inspirée des travaux de Taylor et Fayol, l'approche de l'efficacité par l'organisation a dominé la première moitié du siècle. L'efficacité de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. L'organisation impose ses exigences. Le travailleur est beaucoup plus considéré comme un composant interchangeable que comme une personne vivante avec ces aspirations, ses motivations, voir ses besoins.

Cette certitude a prévalu dans les entreprises pendant la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle. Cependant, des convergences apparaissent entre diverses revendications syndicales et les méthodes de management proposées : recherches sur la décentralisation de la décision, direction par objectif, application de la théorie de Mac Gregor, enrichissement des tâches.

Même si les finalités poursuivies sont différentes, les postulats sont les mêmes, ce qui rend l'entreprise efficace par la qualité et le bon usage de ces ressources. Le management est avant tout l'art de combiner et d'optimiser l'emploi des facteurs de production dont les ressources constituent une composante privilégiée<sup>5</sup>.

Ressources humaines, le terme est souvent critiqué car il semble assimiler les hommes à une ressource consommable comme le sont l'argent ou les matières premières. Pourtant, c'est un terme bienvenu car il exprime l'idée que les hommes, plutôt que de constituer une charge pour l'entreprise sont les créateurs essentiels de sa richesse<sup>6</sup>.

Précisons à nouveau que parler de « ressources humaines », c'est non pas considérer que les hommes **sont** des ressources, mais que les hommes **ont** des ressources.

---

<sup>5</sup> J.M. Peretti : « Ressources humaines et gestion des personnes ». Ed. Librairie Vuibert, mars, 2002

<sup>6</sup> J.J. Prompsy : « Traité des corruptions, ou, Les pratiques incorrectes des entreprises: essai ». Ed. Harmattan, 2007

## **1- L'importance accordée aux ressources humaines :**

Dans le passé, ce qui avait de valeur pour les organisations, c'étaient les actifs physiques, comme les immeubles et la machinerie. L'organisation d'autrefois n'avait pratiquement pas de comptes à ne rendre à personne. Aujourd'hui, les horizons sont élargis et les temps ont changé, car on doit considérer les actionnaires, les gouvernements, les organismes sociaux, etc. plus encore, dans une économie fondée sur le savoir et sur le service à la clientèle, les salariés en plus du pouvoir discrétionnaire qu'avant. Ce que certaines organisations ont compris jusqu'à présent, c'est qu'il est temps d'investir dans les actifs humains. Elles font en sorte que les salariés soient mieux considérés, informés et se sentent utiles. Elles visent à s'assurer d'un personnel de haute qualité. Dans ce but, plusieurs d'entre elles assurent une formation à leurs salariés.

Les RH sont considérés comme un élément fondamental de la réussite des organisations. Cette affirmation a été illustrée par une comparaison internationale réalisée par la fondation Européan Management Forum qui a montré l'importance des RH dans la compétitivité des entreprises parmi dix facteurs : dynamisme de l'économie, efficacité industrielle, dynamisme de marché, dynamisme financier, impact de l'état, etc. enfin, la note finale représente la place obtenue pour les ressources humaines<sup>7</sup>.

Dertouzos, Lester et Solow pointent le peu d'importance accordé aux ressources humaines comme l'une des principales causes du déclin des entreprises américaines. Presque tous les chefs d'entreprises vont reconnaître que la solution à la plupart de leurs problèmes réside dans une meilleure utilisation de leurs ressources existantes<sup>8</sup>.

En prenant connaissance des secrets des meilleures entreprises que nous livre l'excellence illustrer dans l'ouvrage de Peters et Waterman en 1983 « le prix de l'excellence », nous sommes frappés par la simplicité des conclusions que tirent les auteurs pour expliquer les succès des organisations qu'ils ont étudiées. Ils avertissent d'ailleurs le lecteur que les huit principes fondamentaux qu'ils dégagent peuvent, en première analyse sembler banal, voir même constituer des lieux communs pour les chefs d'entreprises et les spécialistes de la gestion. Ils ajoutent cependant que les gestionnaires des meilleures entreprises les utilisent, alors que leurs concurrents les ignorent. Brièvement résumés, ces huit principes de gestion des entreprises du troisième type se présentent comme suit :

Premier principe : mettre l'accent sur l'action, c'est-à-dire agir vite et s'instruire au moyen de l'action. La réponse aux changements de l'environnement doit être rapide et créative.

---

<sup>7</sup> L. Sekiou, L. Blondin et al : « Gestion des ressources humaines ».Ed. De Boeck Université, 2001, p422

<sup>8</sup> Denis Harrison, Camille Legendre : « Santé, sécurité & transformation travail ». Ed. Pressus de L'université Québec, 2002, p132

Deuxième principe : être proche du client, c'est-à-dire apprendre avec et par le client, et mettre l'accent sur la qualité, ce qui permet d'offrir en tout temps un bon service.

Troisième principe : favoriser et encourager les innovateurs, ceux qui acceptent et souhaitent prendre des risques.... et veiller à ce qu'un nombre suffisant d'erreurs soient faites grâce auquel il est possible d'apprendre.

Quatrième principe : donner de l'importance aux individus, encourager les capacités créatrices du personnel et ne pas considérer les investissements en capital comme les seules sources de productivité.

Cinquième principe : se mobiliser autour d'une valeur clé. Etre sur le terrain et ne pas confondre les buts et les moyens. Ce qui fait l'essentiel d'une entreprise, c'est sa capacité de réussite et non le caractère sophistiqué de sa technologie, la somme de ses ressources financières et le caractère recherché de sa structure.

Sixième principe : le respect du métier, c'est-à-dire qu'il est nécessaire de redonner aux services de production une prééminence que les services fonctionnels avaient tendance à leur faire perdre.

Septième principe : maintenir des structures simples, peu de niveaux hiérarchiques et supprimer les structures matricielles à chaque fois que c'est possible, sinon toujours.

Huitième principe : centraliser un minimum d'opérations nécessaires à la cohérence de l'entreprise et décentraliser tout le reste.

Une analyse plus attentive de ces principes permet, cependant, de noter que dans leur essence ils reposent avant tout sur l'élément humain qui doit être intégré, mobilisé, bref mis à contribution d'une manière prioritaire, intelligente et originale<sup>9</sup>.

Pour M. Crozier, « l'homme n'est pas seulement une main et un cœur mais il est aussi une tête, c'est-à-dire un agent autonome et libre capable de réagir non seulement contre la standardisation taylorisation mais aussi contre la manipulation psychologique »<sup>10</sup>. Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante ce sont avant tous les hommes, leur enthousiasme, leur compétence et leur créativité. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier.

Et Selon Kaplan/Norton, Morin/Savoie et Beaudin (1994), la performance organisationnelle comprend quatre dimensions que l'on peut résumer dans le tableau suivant :

---

<sup>9</sup> M. Audet, L. Belanger : « La mobilisation des ressources humaines: tendances et impact ». Ed. Presses Université Laval, 1986, p32

<sup>10</sup> Denis Harrison, Camille Legendre : « idem ». Ed. Pressus de L'université Québec, 2002

**Tableau 1 : Les dimensions de la performance organisationnelle<sup>11</sup>.**

<b>Valeur des ressources humaines</b>	<b>Efficiéce économiqúe</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation du personnel (intérét et effort fourni par le personnel).</li> <li>• Moral du personnel (expérience positive).</li> <li>• Rendement.</li> <li>• Développement du personnel (accroissement des compétences).</li> </ul> <p>➤ Produit la cohésion sociale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economie des ressources (réduction à output égal).</li> <li>• Productivité (quantité et qualité par rapport aux ressources utilisées).</li> </ul> <p>➤ Produit la plus-value (économique).</p>
<b>Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes</b>	<b>Pérennité de l'organisation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction des bailleurs de fonds.</li> <li>• Satisfaction de la clientèle (jugement sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins).</li> <li>• Satisfaction des organismes régulateurs.</li> <li>• Satisfaction de la communauté élargie des activités et effets produits par l'organisation.</li> </ul> <p>➤ Produit l'acceptabilité « politique ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité du produit (répond aux besoins de la clientèle).</li> <li>• Rentabilité financière (variation des paramètres dans le temps ou par rapport à des objectifs).</li> <li>• Compétitivité (comparaison de certains indicateurs économiques par rapport à l'industrie ou aux concurrents).</li> </ul> <p>➤ Produit la survie (vision systémique).</p>

Cette nouvelle approche de la performance organisationnelle identifie clairement les résultats des ressources humaines, produisant la cohésion sociale, et souligne ainsi que toute performance économique « pure » devrait être complétée par les impacts de l'activité auprès de partenaire « personnel ». Ces impacts sont autant liés à des facteurs objectifs (rendement, développement des compétences) qu'à des aspects « énergétique » (mobilisation morale).

La plupart des dirigeants d'entreprises sont d'accord aujourd'hui pour considérer que c'est le facteur humain qui fait la différence entre des concurrents très proches. Il est devenu très difficile de prescrire le travail à faire et la performance ne peut venir que du zèle apporté par les collaborateurs. Pour que les hommes donnent le maximum d'eux-mêmes, tant individuellement que collectivement, il faut certes qu'ils soient bien formés et informés sur les enjeux,

<sup>11</sup> Y. Emery : « Renouveler la gestion des ressources humaines ».Ed. PPUR presses polytechniques, 2003, p 47

mais il faut surtout qu'ils s'impliquent dans leur activité professionnelle de façon à faire d'avantage que ce qui leur a été officiellement demandé<sup>12</sup>.

## **2- Les Différents approches théoriques pour comprendre la relation entre l'individu et l'organisation :**

Le champ des théories possible est large et probablement extensible. Toutefois, nous essaierons de regrouper en quatre grandes approches qui permettent d'aborder les problèmes des ressources humaines de manière assez utile, pertinente et différenciée :

### **2-1 Les approches mécanistes :**

Les approches mécanistes considèrent l'organisation comme une machine. La performance découle du bon fonctionnement de cette machine et la gestion des ressources humaines consiste à concevoir, entretenir, réparer cette machine de manière à ce qu'elle fonctionne le plus efficacement possible.

Les approches mécanistes reprennent globalement les caractéristiques de la machine pour appliquer au fonctionnement des organisations :

Une organisation est conçue : elle peut être dessinée avant d'être mise en place. C'est ce que l'on fait quand on crée une entreprise ou une activité en établissant un organigramme prévisionnel. Dessiner une organisation c'est imaginer comment se découpe une activité globale en sous-activités et comment celle-ci se combinent entre elle. Le découpage de ses activités peut aller jusqu'à la description de tâches et à leur affectation à des personnes.

Une organisation est constituée d'éléments liés entre eux : représentée sous forme d'organigramme ou de processus, elle est constituée d'éléments combinés : ce sont des domaines d'activité, des responsabilités, des postes, des niveaux hiérarchiques, des relations entre ces éléments. Mais l'organisation peut aussi décrire, pour chaque personne à sa place dans l'organisation, les qualifications requises, les descriptions de fonction et de missions, les objectifs, etc.

Si une organisation fonctionne mal, il est possible de la « réparer » : on peut agir sur l'organisation de manière à gagner en efficacité. Soit on agit sur les éléments en modifiant un périmètre de responsabilité, une description de fonction, en ajoutant ou en supprimant des éléments. Soit on travaille sur les relations entre ces éléments, c'est-à-dire sur les règles, les procédures, les structures. Cette intervention peut être menée de l'extérieur, en agissant tant sur les éléments que sur les relations. Le domaine de l'organisation est donc un lieu d'action.

---

<sup>12</sup> F.A.Bailly, D. Bourgeois et al : « Comportements humains et management ».Ed. Pearson Education France, 2006, p141

Il est donc clair dans cette métaphore de la machine que, pour les ressources humaines, travailler à l'efficacité de la relation entre une activité à réaliser et les personnes devant y contribuer revient à agir sur le système.

Les approches mécanistes considèrent que l'amélioration de l'interaction personne-action passe avant tout par une action sur le système.

### **Les Limites de cette approche :**

Les limites de l'approche mécaniste ne concernent pas l'essence de l'approche mais plutôt les effets d'optique qu'elle peut entraîner en privilégiant cette action sur les systèmes pour construire de la performance.

La première de ces limites, c'est de croire tellement au système que l'on pense ne jamais aller suffisamment loin dans la formalisation des processus. Le risque de trop vouloir formaliser peut conduire à figer des situations.

La deuxième limite est de compter tellement sur le système que l'on exagère la capacité et la volonté des personnes de se conformer à ses exigences ou, du moins, on espère que les systèmes incitatifs ou répressifs seront suffisants pour que cette conformation s'opère. L'expérience montre que les personnes sont toujours capables de dévoyer le système.

La troisième limite, c'est évidemment de ne pas donner beaucoup de place aux individus et à ce qu'ils peuvent apporter, voir de soumettre littéralement la personne à la rationalité technicienne des systèmes, comme on l'a vu avec les dérives de taylorisme.

### **2-2 Les approches personalistes :**

A la différence des approches mécanistes, les approches personalistes considèrent que le vecteur majeur de la performance est la personne. C'est la personne qu'il faut comprendre, sur laquelle il faut essayer d'agir de façon à augmenter la performance. Ces approches ne nient pas l'importance du système mais considèrent que la manière de l'utiliser compte plus que ses qualités intrinsèques.

Les approches personalistes reposent sur trois hypothèses majeures :

La personne est à la source de la performance : la manière de tenir un même poste peut varier considérablement d'une personne à l'autre. Daniel Linhart, dans « l'établi », relate l'histoire d'une chaîne de montage du secteur automobile. Les postes y ont été conçus de manière à optimiser la gestion du temps. Trois Yougoslaves tiennent des postes successifs sur cette chaîne et s'arrangent pour faire à deux le travail de trois. Malgré l'intelligence rationnelle des ingénieurs des méthodes, l'équipe des trois Yougoslaves fait mieux que le système.



L'entreprise doit essayer agir avec, par et sur la personne : il faut pour cela comprendre un peu mieux les comportements, les attentes, les motivations des personnes, et connaître leurs modes de réaction et leur approches des problèmes

Il n'y a pas d'incompatibilité entre les besoins de l'entreprise et les besoins de la personne : la question est celle de l'ajustement entre les deux, mais ce qui est profitable pour l'entreprise n'est pas a priori contraire aux besoins de la personne, tout comme ce qui est approprié pour la personne n'est pas incompatible avec les besoins de la performance collective.

Les approches personnalistes mettent l'accent sur l'importance des personnes pour créer la performance.

### **Les limites de cette approche :**

Les limites d'approche personnaliste renvoient aux hypothèses qui les fondent, et qui peuvent être critiquées :

La première limite est le risque de donner trop d'importance aux personnes et d'oublier les systèmes.

La deuxième limite tient à l'hypothèse de compatibilité entre les intérêts de l'entreprise et ceux de la personne. Dans une approche marxienne, ce n'est évidemment pas le cas ; dans le discours quotidien autour du travail, cela ne semble pas toujours l'être non plus. Il est fréquent de constater une défiance mutuelle entre entreprise et salarié et d'entendre que ce qui sert l'un est forcément un coût pour l'autre.

### **2-3 Les approches interactionnistes :**

Les approches interactionnistes basent l'analyse des rapports personne/activité sur les interactions entre acteurs. Ces approches s'appuient en grande partie, dans le contexte français de la sociologie des organisations, sur les travaux de Michel Crozier.

Dans cette approche l'emploi du terme « acteur » n'est pas anodin. L'acteur, c'est celui qui agit. Observer le fonctionnement des organisations consiste en effet à observer les actions, les comportements. Mais l'acteur c'est aussi celui qui joue un rôle. Ses actions sont certes écrites dans le script, mais chacun sait que l'acteur s'empare du rôle. Les approches interactionnistes décrivent le fonctionnement de l'organisation à travers cet acteur et ses interactions avec son environnement en formulant plusieurs hypothèses.

Premièrement, l'acteur a une marge de liberté : cette hypothèse est fondamentale. L'on n'estime pas l'acteur totalement déterminé par les structures dans lesquelles il opère.

Deuxièmement, il utilise cette marge de liberté pour développer ses propres stratégies : par stratégie nous entendons d'une part l'idée d'un but à atteindre,

d'une part celle d'un chemin pour y parvenir. L'acteur est rationnel, ses comportements ressortissent à la rationalité de ses stratégies.

Troisièmement, ces stratégies visent l'acquisition de pouvoir : l'existence de ces stratégies suppose que l'environnement et les autres interagissent d'une certaine manière. Or, toute relation peut être vue comme une relation de pouvoir, dans laquelle on essaie d'influencer le comportement des autres dans le sens de la réalisation de ses propres stratégies. Il existe différents moyens d'acquérir du pouvoir. L'un d'eux est la maîtrise des zones d'incertitude, de quelque chose qui est incertain pour l'autre mais qui a de l'intérêt pour lui. Ainsi, l'information représente du pouvoir : c'est le cas lorsque vous êtes seul à posséder une information ayant de valeur pour quelqu'un d'autre.

Les approches interactionnistes s'intéressent aux interactions entre les personnes qui constituent la réalité première du fonctionnement d'une organisation.

### **Les limites de cette approche :**

Une fois encore, les limites des approches interactionnistes ne sont pas inhérentes à ces théories mais se rapportent aux risques d'une application trop poussée, en méconnaissance des autres.

La première limite est que ces approches sont souvent plus utiles pour comprendre des dysfonctionnements à posteriori que pour les anticiper. Elles disent peu ce qu'il faut faire, un peu plus ce qu'il aurait fallu ne pas faire.

La deuxième limite est que ces approches, en centrant le fonctionnement de l'organisation sur les stratégies individuelles et la recherche par les acteurs de leur propre intérêt, peuvent développer et renforcer une approche très cynique du fonctionnement des organisations humaines.

La troisième limite découle de la précédente, en décrivant le fonctionnement de l'organisation comme milieu d'interaction, d'échanges et de confrontation de stratégies d'acteurs. L'organisation ne serait alors qu'un marché aux stratégies individuelles sur lequel chacun utiliserait les ressources et les opportunités par les objectifs, les règles ou les artefacts de l'organisation comme carburant de ces stratégies.

### **2-4 Les approches symboliques :**

Le point de départ de ces approches est la constitution dans toute organisation humaine de quelque chose qui lui est propre et qui dépasse en quelque sorte les personnes qui la composent. L'accent est mis sur ce construit commun. Le nom de « symbolise » met en valeur la notion de symbole, dont l'étymologie grecque signifie « jeter ensemble ». C'est donc ce qui rassemble, ce qui unit.

On peut distinguer plusieurs hypothèses :

Premièrement, un symbole est un « quelque chose » qui est porteur de sens pour une collectivité. N'importe quoi peut être symbole : un morceau de tissu, un objet, un mot, un morceau de musique, etc. un hymne national, un drapeau en sont de bons exemples. L'émotion suscitée par un drapeau brûlé n'a rien à avoir avec l'esthétique des couleurs qui composent ou la valeur marchande du morceau de tissu, mais bien avec le sens qui y est attaché par ceux qui le brûlent ou par ceux qui voient les autres leur porter offense. C'est toute la force du symbole : les émotions qu'il suscite n'ont rien à voir avec l'objet lui-même mais avec le sens qui y est attaché.

La deuxième hypothèse est que toute communauté humaine se crée ses propres symboles. C'est un phénomène naturel, qui concerne aussi bien les nations que les groupes d'élèves dans une cour d'école ou les équipes de sport.

Il ne s'agit pas d'une démarche volontaire, organisée, planifiée, mais d'un processus normal que les personnes produisent par leurs interactions, leur confrontation commune à des situations, leur vision commune d'un certain nombre de phénomènes.

La troisième hypothèse est que le symbole a une fonction dans tout groupe. Il permet de représenter une appartenance à un collectif commun et de marquer une distinction par rapport aux autres. En ce sens il rassure, mais il facilite également la vie sociale puisqu'il élargit la base commune sur laquelle construire une vie collective. Le symbole permet aussi de satisfaire le besoin « d'ordre » des personnes, qui veulent se situer dans un univers et les unes par rapport aux autres.

Dans les approches symboliques, l'organisation est donc vue comme une collectivité humaine créant du sens commun qui l'aide à fonctionner. On cherche donc à repérer le sens plutôt que les faits, la signification des actes plutôt que les actes eux-mêmes. Alors que les approches interactionnistes cherchent à mettre en évidence les stratégies qui expliquent les comportements, on regarde ici ce qui unit et rassemble.

Les approches symbolistes s'intéressent au sens que se crée un groupe ou une collectivité, et qui permet seul de décoder le mode de fonctionnement de l'organisation<sup>13</sup>.

### **3- La performance des ressources humaines et avantage concurrentiel de l'entreprise :**

L'avantage concurrentiel détenu par l'entreprise s'explique, sans doute, dans sa grande partie par les talents des ressources humaines dont elle dispose. La performance de ces ressources est liée essentiellement par les compétences, la

---

<sup>13</sup> M. Thévenet, C. Dejoux et al : « Fonction RH politique, métier et outils des ressources humaines ». Ed. Person Education France 2007, p413

motivation et l'organisation du travail. Donc, l'investissement le plus important pour l'entreprise soucieuse de l'amélioration de son offre sur le marché est de devenir leader dans son domaine d'activité.

### **3-1 Qu'est que la performance en gestion :**

En gestion le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et l'efficience. L'efficacité consiste à obtenir des résultats dans le cadre de l'objectif défini, et l'efficience à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats. Deux lectures sont possibles de cet ensemble de l'action de la performance. Au sens strict, la performance est l'effet, le résultat de l'action, c'est l'efficacité au sens large. On peut considérer, dans une approche systémique, qu'un résultat n'est rien de soi mais qu'il est indissociable de ses moyens (but, activités, feed-back). La performance est alors, l'ensemble des étapes logiques élémentaires de l'action, de l'intention au résultat effectif.

En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. Elle peut être envisagée sous deux angles principaux au niveau individuel et au niveau organisationnel. Qui nous intéresse dans ce travail de thèse c'est le niveau individuel<sup>14</sup>.

### **3-2 La performance au niveau individuel :**

La gestion des ressources humaines offre un meilleur cadre de réflexion sur la performance des individus au travail. Si l'on considère la performance individuelle comme action réussie ou encore comme une prise d'initiative réussie de l'individu sur la situation professionnelle dont il assume la responsabilité, alors on centre l'analyse de ces trois composantes fondamentales : les compétences, les motivations, le contexte organisationnel de travail. La dynamique de ses trois facteurs permet d'expliquer la performance au niveau individuel.

La performance individuelle est une notion pluridimensionnelle qui se situe au carrefour de ces trois facteurs : compétence, motivation, et organisation. Un salarié motivé et dans un contexte de travail adapté mais non compétent ne peut être performant. De même un salarié compétent et s'il n'est pas motivé ne peut être trop performant. Enfin, un salarié motivé et compétent a besoin qu'on lui donne les moyens adéquates pour agir et partant pour devenir plus performant.

Selon H.Penan, trois champs d'analyse apparaissent dans la problématique de la performance<sup>15</sup>:

---

<sup>14</sup>Revue de sciences humaines. Université de Med Khider. N°04 – 2004 Algérie : « Performance des ressources humaines et avantage concurrentiel de l'entreprise ». Article rédigé par Boudjemil Ahmed

<sup>15</sup>- <sup>13</sup>Revue de sciences humaines. Université de Med Khider. N°04 – 2004 Algérie : « idem ». Article rédigé par Boudjemil Ahmed

- Le champ organisationnel dans lequel se gère l'environnement de travail.
- Le champ culturel dans lequel se gère les motivations.
- Le champ managérial dans lequel se gèrent les compétences.

### **3-3 Les facteurs clés de la performance individuelle :**

#### **3-3-1 La compétence :**

La notion de compétence a été élucidée et mise au point dans un article de C.K Prahalad et G.Hamel dans la Harvard Business Review. Ces deux auteurs expliquent comment plusieurs entreprises avaient réussi à développer et faire changer les règles du jeu à leur avantage grâce à leur compétence première.

Seul un personnel compétent, c'est-à-dire formé constamment, sera capable de relever les défis de la compétitivité. La main d'œuvre est donc la principale force d'attaque de l'entreprise. Et comme le souligne Tom Peter « pour réussir aujourd'hui, il faut appliquer la même règle au personnel »<sup>16</sup>. La règle veut qu'on investisse à part égale ou plus encore dans l'amélioration des qualités techniques et managériales du personnel avec l'amélioration de la qualité relative (par rapport à la concurrence) des produits et services de l'entreprise. C'est la condition sine qua non à l'obtention d'un niveau globale de compétences utiles pour être et rester compétitif.

La formation est devenue un élément très important de la stratégie de l'entreprise puisque les technologies sont en évolutions rapide sans précédent et la maîtrise technologique est indispensable pour arriver à servir convenablement et à fidéliser les clients.

En termes de formation du personnel, une question fondamentale se pose : que fait l'entreprise, aujourd'hui, pour améliorer l'ensemble de ses savoir-faire nécessaire par rapport à la concurrence ? Elie Cohen identifie deux rôles majeurs que la formation peut jouer : d'une part il apparaît clairement que la formation joue un rôle adaptatif particulièrement efficace et favorise ainsi la flexibilité des organisations dans un environnement turbulent, et d'autre part, la formation peut jouer un rôle offensif dans la mesure où elle correspond à un investissement en compétence » permettant l'acquisition d'actifs immatériels et constituant la source possible d'avantages concurrentiels pour l'entreprise.

- Le rôle adaptatif de la formation : le rôle adaptatif de la formation répond à l'impératif d'accroître la participation du personnel tout en améliorant et

---

<sup>16</sup> Revue de sciences humaines. Université de Med Khider. N°04 – 2004 Algérie : « idem ». Article rédigé par Boudjemil Ahmed

en développant chez lui une compétence utile à la compétition économique et technologique.

- Le rôle stratégique de la formation : le développement des compétences clés et distinctives qui assurent le développement durable à l'entreprise exige un rôle de plus en plus actif de la formation<sup>17</sup>.

Aujourd'hui, la formation est l'arme secrète des grandes entreprises. Et il n'est pas surprenant si une entreprise comme IBM suit chaque promotion par une formation, ou si une autre entreprise comme MOTOROLA pour maintenir sa compétitivité sur des marchés de haute technologie, consacre plus de 25% de sa masse salariale à la formation.

### **3-3-2 La motivation au travail :**

Un salarié compétent, s'il n'est pas motivé, ne sera pas longtemps performant. La motivation est un facteur essentiel de la réussite individuelle et bien entendu collective. Il est important de veiller à ce que chaque collaborateur soit motivé, ou du moins qu'il ne « s'installe pas dans la démotivation ». Souvent, les managers et leurs collaborateurs lient la motivation à la rémunération. Or, si les conditions pécuniaires ont leur importance, les ressorts de la motivation sont beaucoup plus dans les conditions de travail au sens large du terme. Les relations avec sa hiérarchie, ses collègues, l'ambiance de travail, le cadre de travail, les perspectives d'évolution de carrière, l'équilibre vie professionnelle / vie privée, degré d'autonomie, marges de décisions et responsabilisation sont autant d'éléments sur lesquels l'entreprise doit veiller pour garder un degré de motivation élevé<sup>18</sup>.

De même, la mobilisation des ressources implique de susciter les bonnes attitudes et les bons comportements au sein du personnel qui permettront à l'entreprise d'être et demeurer compétitive.

Tout d'abord, il faut admettre que les attitudes et les comportements varient d'une entreprise à une autre selon un large éventail de culture. Dans ce domaine les japonais sont devenus les champions du monde en matière de développement des bonnes attitudes et des comportements chez leurs employés. Par leur souci de promouvoir la créativité individuelle et collective afin d'améliorer la qualité de leurs produits, ils (les japonais) sont arrivés à offrir des générations de produits innovateurs sur des marchés internationaux.

Cependant, rendre les employés responsables de la bonne qualité des produits exige l'élévation de la participation du personnel dans l'accomplissement des

---

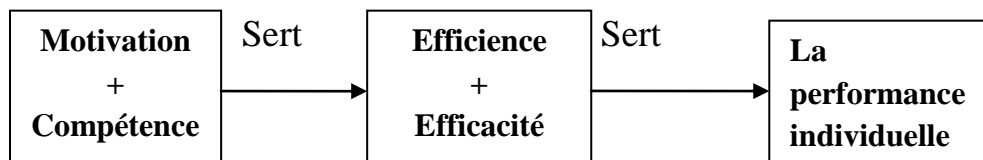
<sup>17</sup> Revue de sciences humaines. Université de Med Khider. N°04 – 2004 Algérie : « idem ». Article rédigé par Boudjemil Ahmed

<sup>18</sup> www.indicerh.net : « La motivation, un facteur de réussite ». Par Abdelilah Jennane le 03/01/2009

différentes tâches. Ceci passe par une déspecialisation et d'abolition des barrières entre les différentes fonctions de l'entreprise. Comme ça, les ouvriers seront encouragés à maîtriser des dizaines d'opérations différentes. Et il ne faut pas de se douter de leur capacité à apporter des solutions à des problèmes assez complexes. Même un ouvrier ordinaire est capable de soulever les défis de la compétition, il suffit seulement de lui demander et de lui apporter le soutien nécessaire.

Aujourd'hui, l'entreprise doit plus que jamais s'appuyer sur son personnel en tirant meilleur parti de ses potentialités. La clé de réussite est d'impliquer tout le monde dans tous.

Cette figure illustre l'importance de la motivation et la compétence pour la performance individuelle:



**Figure1** : La performance individuelle<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Revue de sciences humaines. Université de Med Khider. N°04 – 2004 Algérie : « idem ». Article rédigé par Boudjemil Ahmed

## Section 2 : Gérer les ressources humaines

De tous les savoirs nécessaires à la bonne marche d'une entreprise, gérer les hommes est certainement le plus important.

L'état d'esprit d'une armée qui va à la bataille, les généraux le savent, le moral d'une équipe sportive qui aborde un match, l'entraîneur le sait, la solidarité des membres d'un gouvernement, le premier ministre le sait, sont des éléments déterminants de leur réussite.

Le chef d'entreprise qui se bat sur des marchés contre ses concurrents, a besoin, comme le général, comme l'entraîneur, comme le premier ministre, de disposer de troupes entraînées, aguerries, enthousiastes et soudées. Le chef d'entreprise partage avec le directeur des ressources humaines la responsabilité de la valeur de son corps de bataille<sup>20</sup>.

La gestion des ressources humaines, discipline qui a connu un fort engouement ces dernières années, se trouve à un tournant décisif de son développement. Véritable « produit » du 20<sup>ème</sup> siècle, elle a pris de l'ampleur au fur et à mesure des progrès de la connaissance dans le domaine, attestés par les milliers de publications traitant des questions de personnel ou de ressources humaines.

La gestion des ressources humaines, c'est de la gestion, une gestion bien particulière puisqu'elle concerne les ressources humaines, c'est-à-dire les personnes qui composent une organisation et chargées de la faire fonctionner.

La GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des RH et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût<sup>21</sup>.

Nous pouvons distinguer deux principales dimensions de la gestion des ressources humaines : d'une part, un caractère opérationnel et d'autre part, un caractère énergétique. La première dimension fait référence aux principales fonctions qui caractérisent cette activité, c'est-à-dire les opérations de recrutement, de sélection, d'affectation, de rémunération, de formation, etc. La dimension énergétique est plutôt centrée sur la façon d'établir ces opérations, c'est-à-dire sur le climat de travail qui doit exister pour que ces opérations puissent s'effectuer<sup>22</sup>.

Et parmi les objectifs de la gestion des ressources humaines c'est :

---

<sup>20</sup> J.J. Prompsy : « idem ». Ed. Harmattan, 2007

<sup>21</sup> L. Sekiou, L. Blondin et al : « idem ».Ed. De Boeck Université, 2001, p10

<sup>22</sup> M. Audet, L. Belanger : « idem ». Ed. Presses Université Laval, 1986, p42



- **Attirer** : l'acquisition des RH est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main-d'œuvre. Il s'agit d'attirer vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédant des habilités et de l'expérience.
- **Conservation** : l'élaboration de programme de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.
- **Développement** : au niveau de la formation, les pays industriels consacrent un parti de leur masse salariale au développement des travailleurs. Par exemple, le Japon consacre environ 10% de sa masse salariale à la formation alors que le Canada n'y accorde que 2% et la France, environ 3%. Dans l'ensemble du monde industriel, les sommes consacrées à la formation et leur pourcentage ont tendance à s'accroître.
- **Motivation et satisfaction** : la GRH doit motiver les ressources humaines pour atteindre à ces objectifs.
- **Être efficace** : tous les objectifs précédents convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de RH qualifiées, l'acquisition d'un haut niveau de performance et la production de produits de qualité, le contrôle du coût du travail, du roulement des RH et de l'absentéisme, la qualité de vie au travail qui donne aux salariés l'opportunité d'obtenir de la satisfaction, le respect des lois et règlements qui rend l'emploi équitable et l'environnement de travail sécurisé, etc.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> L. Sekiou, L. Blondin et al : « idem ».Ed. De Boeck Université, 2001, p10

## **1- L'évolution de la gestion des ressources humaines :**

Kochan et Capelli distinguent quatre principales périodes dans l'évolution de la gestion des ressources humaines : la première (1900-1930) dite de l'émergence de la fonction « personnel », la deuxième (1930-1959) correspondant à la connaissance accélérée du syndicalisme et l'émergence de la fonction « relation industrielle », la troisième (1960-1980) reliée au retour progressif de la fonction « personnel » et la quatrième période intégrant la fonction « gestion des ressources humaines » à la fonction « relation de travail ».

Pour leur part, Petit retienne que « depuis le tournant de 20<sup>ème</sup> siècle, le domaine de la gestion des ressources humaines, tant sur le plan conceptuel que pratique, a connu une évolution de trois phases : la première phase, de 1920 à 1960, correspondant à la gestion du personnel, deuxième phase, de 1960 à 1980, associée à la gestion des ressources humaines et la troisième, de 1980 à aujourd'hui, correspondant au courant des stratégies d'entreprise et qualifiée de gestion stratégique des ressources humaines »<sup>24</sup>.

A la suite de ces auteurs et considérant les développements des deux dernières décennies, nous distinguons, quatre phases marquantes dans le siècle qui vient de s'achever concernant l'évolution de la gestion des ressources humaines.

### **1-1 La phase néoclassique ou la recherche de l'efficience (1900-1930) :**

Héritière de la pensée classique axée sur le libéralisme économique, la première phase d'après le début du 20<sup>ème</sup> siècle est marquée par une préoccupation centrale, la recherche de l'efficience définie par un rapport maximal entre un niveau de production (extrants) et une quantité donnée de ressources (intrants), soit que la production augmente tandis que la quantité des ressources reste fixe ou que la quantité des ressources diminue alors que la production reste la même.

#### **1-1-1 L'efficience technico-scientifique :**

L'approche dite de management scientifique dont la paternité est attribuée à F.Taylor (1856-1975) vise à obtenir l'efficience dans les organisations industrielles par une utilisation efficace des travailleurs. C'est en 1911, dans son ouvrage, *THE PRINCIPALES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT*, que Taylor a systématisé sa pensée, aujourd'hui connue sous le nom de taylorisme et associée au modèle mécaniste.

Ainsi, les pionniers de la première phase du 20<sup>ème</sup> siècle, la phase dite néoclassique, ont jeté les bases de l'organisation scientifique de la gestion en générale et de la gestion des ressources humaines en particulier.

---

<sup>24</sup> J.J. Moisset, P. Toussaint : « gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire ».Ed. PUQ, 2003, p22

Il faut aussi souligner la contribution de H. Munsterberg (1913) qui élargit la perspective rationnelle mécanique néoclassique grâce à ses analyses sur la psychologie industrielle, mettant en relief certains problèmes de travail liés au travailleur lui-même, ouvrant ainsi la voie à la deuxième phase dite moderne, d'avantage orientée sur la personne.

## **1-2 La phase moderne ou de l'intérêt pour la personne humaine (1930-1960) :**

En réaction sans doute à l'emphase, sinon à l'attention exclusive donnée par les courants précédents aux aspects techniques et organisationnels du travail, la phase moderne va se développer de manière résolue autour de la personne humaine que reste l'individu au travail. On y distingue deux sous-tendances, l'une dite des relations humaines et l'autre dite des ressources humaines.

### **1-2-1 Les perspectives « relations humaines » :**

Cette perspective part du postulat que la personne humaine est un être social et que le problème fondamental de toute organisation est l'établissement, le maintien et le développement de relations dynamiques et harmonieuses entre les personnes qui y œuvrent. De ce postulat, il ne faut pas sauter à la conclusion que les individus sont socialement homogènes et qu'il n'y pas de divergences ou de conflits possibles.

Une équipe de chercheurs réunis par le western Electric Company entreprenait une série d'expériences dans la région de Chicago, connues sous le nom d'études de Hawthorne. Les principales conclusions de ces études sont plutôt reliées à la structure sociale des groupes de travail, et, en rapport avec le rendement, ce ne sont pas les normes et spécifications formelles régissant le travail des employés qui affectent leur rendement, mais plutôt la structure des relations informelles avec les valeurs et les sentiments qui marquent ces relations qu'ils développent entre eux.

Par ailleurs, ces recherches aboutissent à une autre conclusion importante, à savoir que le travailleur trouve une satisfaction dans le travail qu'il exécute et que sa motivation et son morale influencent sa performance plus que d'autres facteurs. Le courant des relations humaines pourrait ainsi qualifier l'organisation de système social et les individus qui y travaillent d'être humains actifs et non de robots passifs que l'on peut faire bouger à sa guise. De là toute l'importance que doit accorder le gestionnaire aux facteurs d'ordre psychologique et social dans la gestion de son organisation et des ressources humaines.

### **1-2-2 La perspective ressources humaines :**

Le travailleur est un être social mais un être social concret, avec des besoins, des aspirations, des ambitions. Les promoteurs de la perspective « ressources humaines » partent du postulat que le travailleurs est un être humain orienté

dans ses faits et gestes par une certaine recherche d'épanouissement personnel, de réalisation de soi. Dans cette perspective, si les éléments d'ordre matériel, comme l'argent, un toit pour s'abriter, la nourriture, etc...., constituent des conditions nécessaires, elles sont loin insuffisantes et ne sont pas les plus importantes.

Ces idées de base se retrouvent chez plusieurs auteurs au nombre des quels se détache Abraham Maslov (1954) avec sa théorie de la hiérarchie des besoins et de la motivation humaine. Cette préoccupation pour le côté humain de l'entreprise sera développée un peu plus tard par deux autres auteurs bien connus, Frédérik Herzberg (1959) avec sa théorie de deux facteurs, intrinsèque et extrinsèque.

La pensée de base de ce courant est que l'être humain n'est pas paresseux, contrairement à des idées reçues trop volontaires par beaucoup d'employeurs. Il n'est pas mû non plus de manière plus importante, et encore moins de manière exclusive, par des facteurs matériels mais surtout par un désir d'accomplissement personnel d'où l'emphase sur la motivation et la satisfaction des employés. On reviendra sur ces importantes idées qui ont marqué profondément la gestion des ressources humaines telle que nous la connaissons aujourd'hui.

### **1-2-3 La perspective behavioriste :**

Dans cette perspective, le comportement au travail est lourdement influencé par la structure formelle de l'organisation et la dynamique des interactions qui s'y jouent entre le formel et le non-formel. On revient aux concepts d'autorité, de lignes hiérarchiques, de communication et on introduit une nouvelle préoccupation relative à la prise de décision. L'approche behavioriste va donc au-delà de la psychologie pour rechercher les rapports des sciences sociales et notamment la sociologie, les sciences économiques et les sciences politiques. Cette approche a été systématisée par deux grands pionniers. Chester Barnard (1938) et Herbert Simon (1947). Ils ont continué à remarquer les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des organisations qui sont ultimement, pour Simon, des structures politiques ou se déroulent en permanence des processus décisionnels et des luttes de pouvoir affectant significativement les comportements des gens qui font parti. En tout cas, Ils ont ouvert la voie à l'approche systémique qui va prendre le relais.

### **1-3 La perspective organisationnelle (1960-1980)**

Dans une large mesure, les différentes perspectives présentées jusqu'ici dans le processus d'évolution de la gestion des ressources humaines ont en commun la caractéristique d'être « unidimensionnellement » orientées. Nous entendons par là que l'organisation est vue dans chaque cas à travers le prisme d'une préoccupation centrale, considérée trop souvent comme « la » préoccupation.

Cette phase est marquée par la perspective organisationnelle qui, de manière résolue, amène à considérer l'organisation comme un tout, dont on peut certes identifier les éléments constitutifs mais qui les dépasse tous dans leur ensemble. C'est au-delà de ses composantes, l'organisation est aussi, et peut-être surtout, les interactions, les interrelations entre ces dernières ainsi que les rapports entretenus entre l'organisation et son environnement. L'on aura reconnu les éléments de base de l'analyse des systèmes.

### **1-3-1 L'approche systémique :**

Cette nouvelle approche, dite systémique considère l'organisation comme un système ouvert, c'est-à-dire un ensemble d'éléments articulés en fonction d'un but commun et en relations dynamiques les uns avec les autres et avec l'environnement.

De manière plus spécifique, l'approche systémique invite le gestionnaire à toujours considérer l'organisation dont il a la charge dans ces rapports avec son milieu, et les ressources humaines dans leurs articulations aux éléments du plan général de cette organisation. Autrement dit, pour les tenants de l'approche systémique, si la gestion des ressources humaines est l'une des plus importantes fonctions au sein de n'importe quelle organisation, elle ne donne sa pleine mesure en termes d'efficacité que lorsqu'elle est mise en perspective par rapport au plan global et aux caractéristiques des ressources humaines comme principale ressource de l'organisation, l'approche systémique apporte une vision intégrée et dynamique de la gestion des ressources humaines qui, de fait, un sous-système du système de management générale et ouvert de l'organisation.

### **1-4 La perspective intégrative (1980- aujourd'hui) :**

Ouvrant les yeux des théoriciens sur l'importance de l'influence que peut avoir l'environnement sur le fonctionnement et la performance des organisations, l'approche systémique et ses corollaires pavaient la voie à l'émergence, au début des années 1980, de ce que nous appelons la perspective intégrative. Cette nouvelle perspective, la contemporaine, tout en faisant siens les rapports les plus intéressants des approches précédentes, s'articule autour de deux axes :

- Celui relatif à la nature de l'organisation, perçue non seulement baignant dans une culture mais comme étant une culture.
- Celui relatif aux caractéristiques de l'organisation et de son environnement, respectivement marqués par des intérêts et visions multiples, divergents et une compétition accrue et exigeant une approche de gestion stratégique.

#### **1-4-1 La culture et l'organisation :**

C'est dans les années 1970, avec la connaissance fulgurante de l'économie japonaise talonnant les Etats-Unis, que les spécialistes du management ont

compris que la culture, au sens large de système de valeurs et de façons de faire, de vivre et de penser d'une société, pouvait jouer un rôle majeur dans les orientations, le fonctionnement et les résultats des entreprises et des organisations.

C'est au cours de la décennie 1980 que se sont développés de véritables courants de pensée autour de l'idée de l'organisation, comme culture, avec toutes les implications et incidences pour la gestion en générale et la gestion des ressources humaines en particulier. Les concepts de « corporate culture » ont vu le jour durant cette période et n'ont pas cessé depuis d'alimenter le développement de la pensée managériale. Des valeurs, des croyances, du sens à partager entre les membres d'une même organisation, quel que soit le niveau où ils se trouvent, voilà des éléments qui sont aujourd'hui devenus un axe majeur de la gestion des ressources humaines.

#### **1-4-2 L'approche stratégique :**

L'ouverture nécessaire de l'organisation sur son environnement comme condition d'une bonne gestion est déjà, un apport important de l'approche systémique. Mais l'approche stratégique, dont il est maintenant question ici, s'adresse aux éléments d'incertitude et de complexité qui caractérisent de plus en plus cet environnement, offrant aux dirigeants des organisations et aux gestionnaires des outils pour faire face.

Pour les gestionnaires des ressources humaines, il devient donc indispensable de rechercher dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans de réalisation de leur mission, une certaine harmonisation avec les caractéristiques et orientations majeures de leur environnement externe, tant national qu'international, tant à court terme qu'à moyen et long terme.

Ainsi, le modèle de Fombrun, Tichy et Devanna (1984) met en évidence les liens étroits d'interdépendance entre la poursuite de la mission d'une organisation et son environnement politique, culturel et économique et leurs répercussions sur le système de gestion des ressources humaines. C'est à peu près dans les mêmes termes que Dyer et Holder (1988) analysent, à partir de leur modèle, l'influence des facteurs environnementaux et de la stratégie de développement des organisations sur la gestion des ressources humaines<sup>25</sup>.

#### **2- Les Activités de base de la gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines est l'ensemble d'activités qui consistent dans l'acquisition, le développement et la conservation des ressources humaines dont une organisation de travail a besoin pour réaliser ses objectifs. Une telle conception de la gestion des ressources humaines met l'accent avant tout sur la

---

<sup>25</sup> J.J. Moisset, P. Toussaint : « gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire ».Ed. PUQ, 2003

description des activités qui la composent. Nous essayerons d'illustrer quelques activités principales de la GRH.

## **2-1 La Planifications des effectifs :**

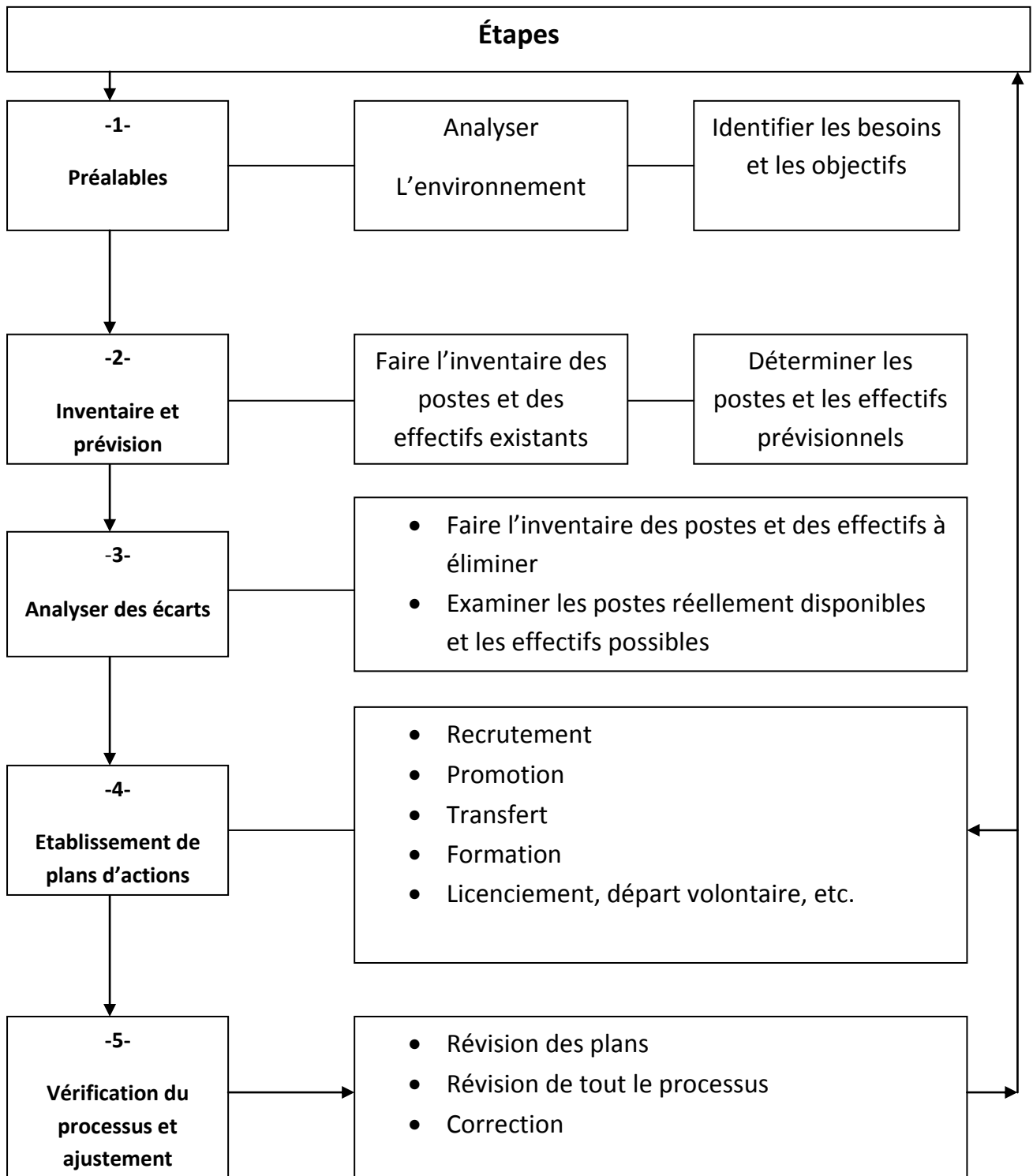
La planification des ressources humaines c'est l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long terme.

L'approche de la PRH repose sur une comparaison rigoureuse des besoins futurs (quantité et qualité) et des disponibilités (inventaires) en RH. La comparaison des besoins et disponibilités futures permet de déterminer les stratégies (décision et action) de RH adéquates :

- Lorsque les besoins correspondent aux disponibilités, chose relativement rare, la stratégie RH se compose d'une série de décisions et d'actions de stabilisation de la force de travail (formation, promotion).
- Lorsque les besoins sont supérieurs aux disponibilités, la stratégie RH s'oriente vers l'acquisition des RH nécessaires en interne (mobilité, formation, promotion) ou en externe (recrutement, sélection).
- Lorsque les besoins sont inférieurs aux disponibilités, la stratégie RH s'appuie sur la réduction du volume d'emploi (flexibilité du temps de travail, départs anticipés, licenciement).

Par son rôle central dans la détermination des stratégies de RH, la PRH est considérée comme un modèle à part entière en GRH. Nombreux sont les projets remis en cause, voire abandonnés par le manque de planification RH : difficultés à trouver les qualifications nécessaires, relève insuffisante, qualifications trop anciennes, coût de mobilité et de recrutement élevés, comportement au travail inapproprié, résistance au changement, etc. Dans des environnements instables et complexes, la PRH permet une utilisation plus efficace du personnel ainsi que le développement et la satisfaction des salariés. En effet, dans une organisation qui utilise la PRH, les salariés peuvent directement participer à l'élaboration de leur plan de carrière, faire partager leurs savoirs et valoriser leurs expériences de formation dans les emplois appropriés. Dans le cadre de tel processus, la prise de conscience de l'intérêt que l'organisation porte à leurs compétences conduira à une meilleure performance au travail. La satisfaction au travail qui en résulte aura un effet notable sur la réduction de l'absentéisme, le roulement du personnel, l'accroissement de la qualité du travail et, finalement, sur l'efficacité

au travail. Je présente à travers la figure 2 le processus de la planification des effectifs<sup>26</sup>



**Figure 2 : Processus de planification des effectifs<sup>27</sup>.**

<sup>26</sup> L. Sekiou, L. Blondin et al : « Gestion des ressources humaines ».Ed. De Boeck Université, 2001

<sup>27</sup> L. Sekiou, L. Blondin et al : « idem ».Ed. De Boeck Université, 2001



## 2-2 Le Recrutement :

Le recrutement est un véritable sujet de société. En effet, le taux de recrutement des entreprises est à la fois un indicateur de la santé économique d'un pays et un révélateur de la confiance d'un pays dans son avenir.

Le recrutement est l'ensemble des actions conduites pour pourvoir un poste en choisissant, au terme du processus, le candidat jugé le plus apte à exercer la fonction.

La stratégie de recrutement ne devient opérationnelle que lorsqu'elle se déploie autour d'un processus de recrutement et passe ainsi des idées à la mise en œuvre.

Le processus de recrutement s'élabore autour de huit étapes qui représentent des moments où des décisions doivent être prises. A chacune d'elle, des questions de méthodologies et de tactiques se posent.

Phase 1 : Définition du poste : l'étape de la définition du besoin en recrutement permettra d'élaborer le contexte de la définition du poste. Elle comporte les choix suivants :

Dans quel contexte se déroule le recrutement ? Une création de poste ? Une mobilité professionnelle ? Une fusion-acquisition ?

Pour combien du temps l'entreprise souhaite-t-elle que la personne reste en poste ? Un an, cinq ans, dix ans, toute la vie.

Phase 2 : Définition du profil : cette phase met en relation le poste et les différents profils de compétences permettant d'accéder. Dans la pratique, le profil renvoie le plus souvent aux référentielles compétences qui définissent les métiers, les niveaux et les contextes dans lesquels ceux-ci peuvent se déployer, ainsi que les différentes compétences qui composent un métier.

Phase 3 : Sources de recrutement : lors de la recherche des candidatures, une attention particulière sera portée aux ressources internes. De nombreuses entreprises font le choix, pour des raisons économiques, d'offrir en priorité les postes vacants aux salariés de l'entreprise par l'intermédiaire de la bourse d'emplois intranet. Si ces postes ne sont pas pourvus dans un délai donné, ils alimentent ensuite les offres internet.

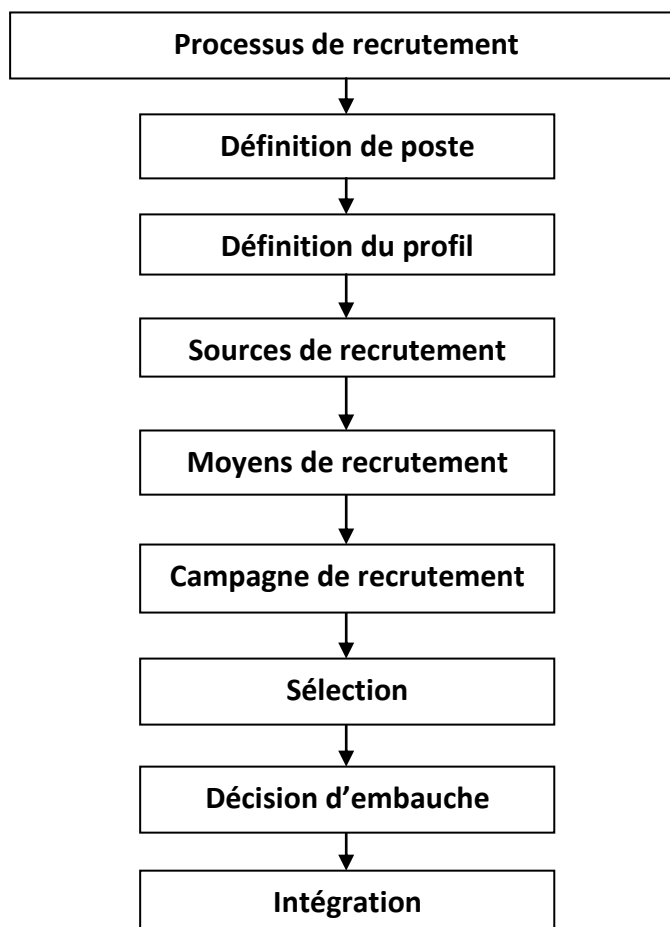
Phase 4 : moyens de recrutement. Deux visions complémentaires existent pour choisir les moyens du recrutement :

- Une vision analytique qui privilégiera l'accumulation de tests et d'entretiens afin de vérifier des informations.
- Une vision systémique fondé sur l'observation de la pratique en situation fictive de travail avec les assessment centers et les entretiens de groupe.

Phase 5 : Campagne de recrutement : cette phase recense des choix stratégiques en termes de coût, de contenu de messages et de résultat attendus. De nombreuses questions se posent : Quel est le budget disponible ? Quel sont les messages clés à faire passer ? Quel sont les retours d'expériences en matière de recrutement à prendre en compte ?

Phase 6 : sélection, Phase 7 : décision d'embauche, Phase 8 : intégration

Dès que le candidat sélectionné intègre l'entreprise, la période d'intégration commence. Cette phase permet de consolider le recrutement. Elle est indispensable pour maximiser les chances de garder le candidat dans l'entreprise et pour intégrer auprès des équipes.



**Figure 3:** Processus de recrutement fonction RH<sup>28</sup>

### **2-3 Le développement des ressources humaines :**

Selon Raymond VATIER, la formation, c'est l'ensemble des actions capable de mettre les individus et les groupes en état d'assumer avec compétence leurs

<sup>28</sup> M. Thévenet, C. Dejoux et al : « Politique, métier et outils des ressources humaines ». Ed. Pearson Education, 2007, p283

fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'entreprise.

Pendant longtemps, l'activité formation n'a eu de lien privilégié qu'avec quelques activités de la GRH, sans plus. Durant ces dernières décennies, ce lien s'est élargi et la formation a pris une place significative au sein de toutes les activités de base de la GRH.

Et selon SEKIOU les principaux objectifs d'un programme de formation<sup>29</sup> :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
- Adapter les employés à de tâches bien déterminées et au chargement dans les emplois.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Améliorer le statut des employés par de l'avancement dans l'organisation.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser de l'attitude positive qui permet de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- Accroître chez chaque employé l'estime de soi.
- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques.
- Aider les chômeurs à s'intégrer dans de nouvelles organisations.
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelles.
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Développer les capacités de jugement des formés

### **Elaboration d'un programme de formation :**

- Identification des besoins en formation :

Avant d'offrir quelque formation que ce soit, il importe de déterminer spécifiquement les besoins en formation afin de découvrir si cette éventuelle formation vise l'efficacité au sein de l'organisation ou la résolution d'un problème particulière.

---

<sup>29</sup> Ouahida Benmerzouga: « Le rôle du e-learning dans le développement des compétences en entreprise ». Thèse de magister. Université Aboubekr Belkaid Tlemcen, 2005

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes connaissant bien l'organisation et sensibles à l'efficacité organisationnelle.

- Collecte et analyse des données :

Une fois la prise de conscience des besoins établie, il faut recueillir les données pour déterminer les vrais besoins de formation. Cette démarche repose sur l'interrogation de tous les membres de l'organisation et sur les données disponibles du poste de travail.

- Formation des politiques en formation :

Les politiques en formation suivent habituellement l'étendue que l'organisation accorde à l'ensemble des activités de la GRH. Les politiques des organisations face à la formation sont différentes selon la taille, le secteur d'activité, la situation économique, etc.

- Quelques moyens pour recueillir des données :

Plusieurs moyens existent pour recueillir des données, mais ils ne sont pas tous la même valeur. L'utilisation des uns par rapport aux autres dépend de chacune des situations<sup>30</sup>.

#### **2-4 Gestion des carrières :**

On peut définir le mot « carrière » dans un sens strict comme l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels il reçoit une rétribution. L'expression « gestion des carrières » a un sens plus large. On peut la définir comme un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou dehors de l'organisation, de façon à lui permette de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences.

Quelle que soit la définition que nous adoptons pour cerner la gestion des carrières, il s'en dégage que les actions entreprises par l'individu lui-même ou par une organisation, pour promouvoir une carrière, ne sont pas un événement qui se produit à un moment précis dans le temps.

La gestion des carrières peut aider un individu à progresser dans sa vie professionnelle et elle prend une place suffisamment grande dans l'existence pour devenir préoccupante.

Les principaux outils d'appui :

- Les salariés qui travaillent pour des organisations de grande taille possédant un service de RH développé sont plus favorisés pour préparer leur plan de carrière que ceux qui travaillent dans des organisations de petite taille.

---

<sup>30</sup> L. Sekiou, L. Blondin et al : « idem ».Ed. De Boeck Université, 2001, p333

- La carrière d'un supérieur hiérarchique est liée à la productivité de ses subordonnés. La gestion des carrières ne concerne pas seulement les subordonnés, mais aussi les supérieures hiérarchiques.
- L'avancement d'une carrière exige d'une personne ambitieuse qu'elle oublie le mythe selon lequel la réussite suit automatiquement si on travaille fort et si on est compétent. Au contraire, si on travaille fort, personne ne peut nous voir et ne peut jouer le jeu du pouvoir nécessaire à l'avancement d'une carrière.
- L'avancement d'une carrière exige que la personne concernée accepte, au cours de sa vie professionnelle, de nombreux changements de poste.
- Il est essentiel que chaque salarié soit conscient de la nécessité d'assurer lui-même sa carrière comme il assure sa mission, son automobile ou sa vie<sup>31</sup>.

### **3- La mobilisation des énergies dans l'entreprise :**

L'expression « mobilisation des énergies » réfère bien entendu à l'aspect motivationnel de la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire au déclenchement d'une énergie latente ou à « l'activation » d'un potentiel.

En d'autres termes, il s'agit de programmes d'actions qui visent le développement et le maintien de l'intérêt au travail et l'établissement d'un état de relations inter-personnelles satisfaisantes.

La mobilisation du personnel au travail, c'est le seul moyen de répondre aux nouvelles exigences de l'économie mondiale. La principale conséquence de cette mobilisation, c'est une performance supérieure au travail. Un travailleur mobilisé ressent un lien affectif pour l'organisation qui pousse à fournir volontairement des efforts au-dessus de la moyenne<sup>32</sup>.

Et la GRH avec sa dimension énergétique vise à établir des opérations reliées à la création et au maintien d'un climat organisationnel ou d'un milieu de travail satisfaisant voire même valorisant pour les individus.

#### **3-1 Climat organisationnel :**

Bien que la notion de climat de travail soit pour ainsi dire inconnue dans les années 50, c'est à cette époque que le cadre conceptuel qui marquera son développement ultérieur fut formulé par Lewin. D'abord, l'idée de climat prit racine dans les expérimentations de ce chercheur qui avait suscité des climats sociaux artificiels — les célèbres climats autocratiques, démocratiques et laisser-

---

<sup>31</sup> L. Sekiou, L. Blondin et al : « idem ».Ed. De Boeck Université, 2001

<sup>32</sup> L. Bélanger : « Gestion des ressources humaines : une approche systémique ».Ed. Gaetan Morin & Associés Ltée, 1979, p17

faire — auprès de groupes d'écoliers et avait soigneusement noté les comportements qui en découlaient<sup>33</sup>.

Lorsqu'on compare une classe de 300 étudiants à une autre de 15, on peut immédiatement constater qu'il s'agit de deux situations d'apprentissage nettement différentes, et partant, de deux « climat » nettement différents. L'anonymat ou la dépersonnalisation des relations règnent dans la première ; la communication, la collaboration entre les étudiants et les échanges avec le professeur caractérisent la deuxième. Le nombre d'étudiants, c'est-à-dire la taille de la classe, devient important et influence les perceptions et les attentes professeurs-étudiants. Les organisations de travail présentent également des caractéristiques qui leur sont propre et qui les différencient les unes des autres.

Les objectifs poursuivis, la taille, la structure de l'autorité, la philosophie de gestion, la rémunération et les groupes de travail sont autant de variables qui peuvent se conjuguer avec les perceptions et les attitudes des membres et influencer le comportement de ces derniers.

Cette expérience confirmait la justesse de la formule  $C = f(P \text{ ' } E)$  selon laquelle le comportement (C) est fonction de la personne (P) en interaction avec l'environnement (E) dans lequel elle se trouve. En modifiant le E, il est théoriquement possible d'orienter dans un sens donné les comportements de la majorité des individus vivant sous l'emprise du E. Évidemment, l'intensité du changement des conduites individuelles variera d'un individu à l'autre, car le facteur P modulera les effets du E, mais dans l'ensemble les nouveaux comportements iront plus ou plus ou moins dans la même direction. Nous expliquons ce comportement avec plus de précision dans (le chapitre 2).

Et parmi les activités normalement reliées à la création et au maintien d'un climat organisationnel satisfaisant sont mentionnées ci-après<sup>34</sup> :

- Réviser ou adopter une philosophie de gestion qui soit compatible avec les nouvelles valeurs de la société et avec les attentes des individus et des groupes au travail.
- Procéder, s'il y a lieu, à l'établissement de nouvelles formes d'organisation au travail comme l'enrichissement vertical des tâches, la création de groupes semi-autonomes ou la modification des horaires de travail. Bref, mener des actions qui s'inscrivent un effort d'amélioration de la qualité de la vie au travail.

---

<sup>33</sup> www.21\_3\_179.pdf : « climat organisationnelle et culture organisationnelle : apports distincts ou ordonnances ? ». Par A. Savoie, L. Brunet, Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 3, 2000

<sup>34</sup> L. Bélanger : « idem ».Ed. Gaetan Morin & Associés Ltée, 1979, p17

- Modifier les systèmes de gestion de façon à ce que les cadres subalternes se sentent plus impliqués dans la réalisation des objectifs de l'organisation et pour qu'ils puissent, par la suite, impliquer leurs propres collaborateurs.
- Apporter avec la participation du personnel concerné les correctifs nécessaires révélés par les résultats d'enquêtes psycho-sociologiques.

### **3-2 Organisation de travail :**

Par création d'un milieu de travail satisfaisant et valorisant, nous référons aux diverses tentatives d'implantation de nouvelles formes d'organisation du travail. Ces tentatives visent à donner aux travailleurs, individuel ou en groupe, un contrôle direct sur l'organisation de leur propre travail et ses conditions d'exécution. Nous regrouperons ces nouvelles tentatives d'amélioration de la qualité de la vie au travail sous deux grandes rubriques :

#### **3-2-1 L'enrichissement des tâches :**

Cette technique d'organisation s'intéresse avant tout à la tâche elle-même et, indirectement, l'opérateur. Il s'agit d'incorporer dans le contenu des tâches des éléments « motivationnels » et de croissance personnelle. Ces éléments ont trait à l'établissement de conditions de réalisation de soi, de reconnaissance, d'avancement, de responsabilités réelles. L'on reconnaît ici les concepts de base de la théorie des deux facteurs Herzberg, qui établit une démarcation entre des facteurs d'ordre hygiénique et des facteurs d'ordre motivationnel. En générale, l'enrichissement d'une tâche s'effectue par un déplacement des responsabilités managériales (planification, organisation et contrôle du travail) vers les exécutants qui se voient ainsi accorder un contrôle direct sur leur propre travail. Au niveau des ateliers plus particulièrement, l'enrichissement peut se faire en incorporant des tâches d'entretien à des tâches de routine.

Une tâche est considérée comme enrichie lorsqu'elle contient l'un ou l'autre, ou l'ensemble des éléments suivants :

- La connaissance des résultats : elle permet à l'exécutant de savoir où il en est dans son propre travail, de connaître ses erreurs et de les corriger.
- La relation avec l'utilisateur des services fournis.
- La possibilité d'un apprentissage : la tâche doit être conçue de façon à ce qu'un individu puisse mettre en pratique ses connaissances et ses habilités.
- La possibilité d'organiser son propre travail et de répartir son temps.
- L'expertise unique : la tâche restructurée doit fournir à l'individu l'occasion de faire valoir son habilité en lui donnant la possibilité de s'approprier son travail et de reconnaître sa propre contribution.
- Le contrôle des ressources : en donnant à l'individu un certain contrôle sur l'allocation et l'utilisation des ressources.

- Des communications directes : la possibilité de communiquer directement avec ceux qui sont concernés sans passer par le dédale hiérarchique.
- L'obligation de rendre compte l'individu qui se voit attribuer plus d'autorité et de responsabilité dans sa tâche, doit également de rendre compte de sa propre performance.

### **3-2-2 L'implantation des groupes semi-autonomes de travail :**

Selon Jean Ruffier « il y a des groupes semi-autonomes à partir du moment où un ensemble de travailleurs dépourvus de responsabilité hiérarchique essayent vient à d'organiser et répartir librement le travail entre ses membre »<sup>35</sup>.

L'idée de groupe semi-autonome implique qu'une somme de travail à accomplir est confiée à un certain nombre d'individus (de 4 à 20) qui doivent le répartir entre eux et qui doivent prendre ainsi en charge des programmes de fabrication d'un produit ou d'une partie d'un produit, ou encore un programme de « fourniture de service », en se conformant à des normes de quantité, de qualité, de coût et de délais. Ils doivent également respecter les pratiques manufacturières reconnus dans les établissements.

Le trait commun de ces modes d'organisation du travail se situe au niveau de la reconnaissance du facteur humain dans la production. En effet, les salariés deviennent plus autonomes et polyvalents. Ils n'exécutent plus fidèlement les consignes, mais plutôt, participent activement à leur travail. Il s'agit ici d'une flexibilité interne qualitative qui semble s'attribuer à la mise en place de formations pour assurer la polyvalence et la responsabilisation des salariés. Ils connaissent toutes les tâches du processus de production ce qui leur permet de participer activement à leur travail<sup>36</sup>.

Nous avons illustré ces deux formes d'organisation de travail, mais il y a d'autres paramètres que la GRH doit prendre en considération pour mobiliser ces ressources humaines. Comme par exemple, la nouvelle forme d'organisation popularisée sous le nom de Toyotisme.

Toyotisme c'est un modèle d'organisation du travail et de la production mis en œuvre chez Toyota, sous l'impulsion de Taïchi Ohno avec deux innovations majeures : la réalisation du juste à temps (zéro stocks) et les quatre autres zéros (défauts, papiers, pannes, délais).

### **3-3 Incidences de la culture sur le milieu de travail :**

La culture au travail a connu ces dernières années un rôle important dans la mobilisation des ressources humaines.

---

<sup>35</sup> L. Bélanger : « idem ».Ed. Gaetan Morin & Associés Ltée, 1979, p330

<sup>36</sup> [www.dx.doi.org/doi.pdf](http://www.dx.doi.org/doi.pdf) : « L'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité des entreprises ». Par Nizar Chaari, Mémoire présenté à l'Université Québec à Chicoutimi, mai 2006.



L'attachement d'un individu à son travail est basé sur l'identification à la culture organisationnelle. L'individu mobilisé culturellement est fier d'appartenir à un groupe et s'identifier à cette culture puisqu'il ressent une congruence entre ses propres valeurs et la culture de groupe.

La conversion à une mobilisation accrue procure une force intérieure à chacun des salariés d'une nation, engendrant un bien-être pour l'ensemble de la nation. L'exemple d'un modèle en ce domaine est ce lui du Japon. Jusqu'à la décennie 1990, le monde entier se figurait la société Japonaise comme culturellement efficace, conformiste et homogène où régnait l'emploi à vie pour des salariés intègres et mobilisés qui fournissaient une productivité maximale dans le milieu de travail. Cette mobilisation culturelle a conduit les Japonais à des résultats économiques sans précédent dans l'histoire du monde contemporain. Nous reviendrons sur le point qui concerne le rôle de la culture d'entreprise dans la motivation des salariés (chapitre 4)<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> L. Sekiou, L. Blondin et al : « idem ».Ed. De Boeck Université, 2001, 509.

## **Conclusion :**

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons à travers un modèle graphique (figure 4) d'identifier le fonctionnement de système de la GRH (comme un sous-système d'organisation) et les principaux facteurs d'environnement internes et externes qui peuvent exercer une influence sur ce système au sein de l'organisation.

Selon se graphique, la GRH est un système, car elle a en propre des intrants, des processus de transformations et des extrants.

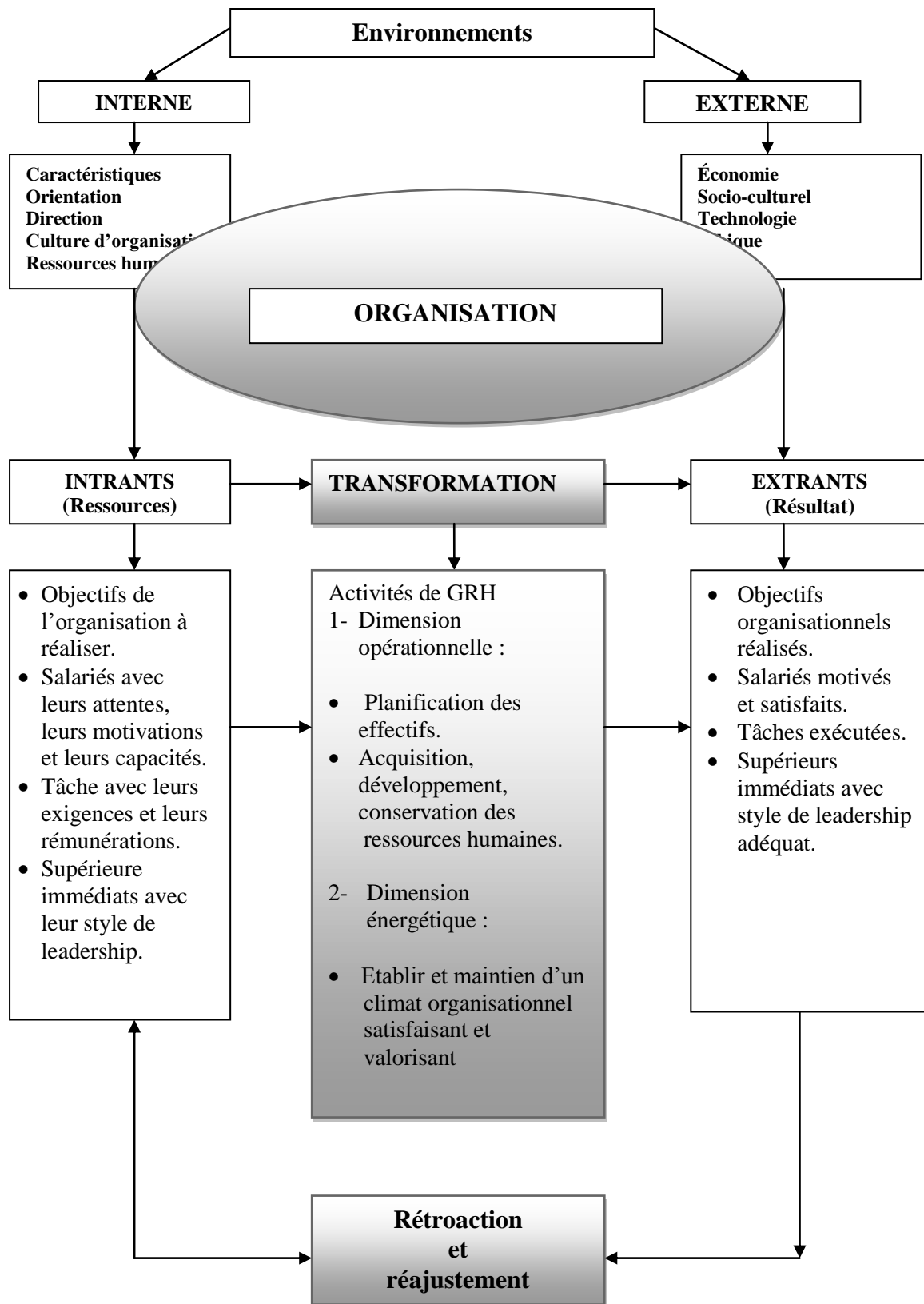
- Les intrants touchent aux ressources humaines et se définissent par les objectifs de l'organisation à réaliser, les salariés avec leurs attentes, leurs motivations et avec leurs capacités, les tâches avec leur exigences et leur rémunération.
- Les extrants concernent les résultats et se définissent en objectifs organisationnels réalisés, en salariés satisfaits et motivés, en tâches exécutées.
- Le processus de transformation de ce modèle opère grâce à la mise en œuvre de deux principales dimensions. La première, c'est une dimension opérationnelle et elle concerne l'acquisition, le développement et la conservation des ressources humaines et la deuxième, c'est une dimension énergétique et elle est plutôt centrée sur la façon d'établir ces opérations, c'est-à-dire sur le climat de travail qui doit exister pour que ces opérations puissent s'effectuer.

La rétroaction s'effectue à partir des extrants (ou des résultats des activités) et le réajustement correctif peut se faire, par exemple, modifiant ou repoussant les programmes de formation pour augmenter la motivation des salariés et leur performance<sup>38</sup>.

Après une étude de la place et l'importance des ressources humaines dans l'entreprise a travers les différentes approches théoriques et la manière de les gérer, nous consacrons le deuxième chapitre a l'analyse de comportement des individus au travail et tenter de mettre en évidence les éléments explicatifs (déterminants) de ce comportement.

---

<sup>38</sup> L. Sekiou, L. Blondin et al : « idem ».Ed. De Boeck Université, 2001, p17



**Figure 4 : Modèle systémique de la GRH<sup>39</sup>.**

<sup>39</sup> L. Sekiou, L. Blondin et al : « idem ».Ed. De Boeck Université, 2001, p21

## **Chapitre 2 : Les comportements au sein des entreprises et des organisations.**

Gérer les ressources humaines de l'entreprise, c'est avant tout les connaître et contribuer à leur développement. Les connaître est un préalable décisif qui se heurte fréquemment aux préjugés et positions de principe sur la motivation et le comportement des hommes au travail.

Dans le chapitre précédent, on a tenté de décrire le contexte de la fonction ressources humaines en présentant d'abord les activités de la GRH pour arriver à démontrer que cette dernière doit prendre en considération la dimension énergétique. Mais pour donner cette énergie aux ressources humaines le gestionnaire doit comprendre les comportements au sein des organisations.

Le champ du comportement organisationnel peut définir comme « **la description et l'explication des comportements individuels et de groupes dans les organisations** »<sup>40</sup>.

Nombreuses sont les disciplines qui traitent du comportement et qui tentent d'apporter, à l'intérieur de leur objet propre, une réponse partielle à l'une ou l'autre de ces questions fondamentales. Dans le domaine plus restreint du comportement organisationnel, l'éclairage nous vient surtout des trois disciplines suivantes :

- La psychologie industrielle et organisationnelle : traite d'abord des différences individuelles dont la connaissance et la mesure sont fortement pertinentes en matière de sélection, de formation, de promotion et d'affectation des ressources humaines au sein des organisations. Elle traite également des phénomènes de perception, d'attitude et de motivations individuelles, autant de facteurs qui peuvent nous aider à comprendre les raisons qui incitent l'individu à fournir et à maintenir un effort de production et en retirer une certaine satisfaction pour lui-même.
- La sociologie industrielle : de son côté, s'intéresse surtout aux structures des organisations de travail, c'est-à-dire au partage des grandes responsabilités et de l'autorité nécessaire pour les assumer, à la réglementation interne des comportements à adopter.
- La psychologie sociale : se donne comme objet l'étude et la compréhension des phénomènes de groupes : le processus d'émergence des groupes, leur structure, leurs valeurs et leurs normes, leur degré de cohésion, les réseaux de communication ou d'échange qui s'installent et se maintiennent au sein des groupes. Un groupe, à plus forte raison, un groupe de travail, peut difficilement accéder à un certain degré de

---

<sup>40</sup> P. Gabilliet, S. Robbins et al : « comportement organisationnel ». Ed. Copyright, Pearson Education France, 2006

cohérence interne ou de cohésion sans la présence du leadership assumé en permanence par l'un de ses membres.

Cependant nous considérons important de présenter la définition du concept de comportement:

- Le comportement, c'est que les autres observent chez un individu. Au sens large, ce concept renvoie aux activités d'un organisme qui peuvent être observées par un autre organisme, ou enregistrées par les instruments d'un expérimentateur. Pour l'école behavioriste, le comportement d'un individu s'inscrit dans le schéma « stimulus- réponse ». C'est le fruit à la fois des contraintes extérieures fortuites et des renforcements provoqués par l'éducation et par l'expérience (avec les multiples conditionnements sociaux qui l'accompagnent).
- Le comportement selon Savall et Zardet est un ensemble de « manifestations de l'homme effectivement observées et qui ont une incidence sur son environnement physique et social »<sup>41</sup>.
- Gruère dit que « les comportements sont des activités observables et potentiellement mesurables »<sup>42</sup>.

Ce chapitre a pour principal objectif d'approfondir la compréhension du comportement humain au sein des organisations. La variation des comportements provient de plusieurs facteurs à différents niveaux d'analyse. Par exemple, les différences individuelles, les groupes, le leadership, la communication, ces facteurs seront discutés en utilisant quelques schémas pour les bien analysés.

---

<sup>41</sup> F. A. Bailly, D. Bourgeois et al : « Comportements humains et management ». Ed. Pearson Education France, 2006

<sup>42</sup> [www.thesebrain.univ-lyon3.fr](http://www.thesebrain.univ-lyon3.fr) : « Les enjeux de l'interaction entre les comportements et les compétences, et son impact sur la coopération entre les individus ». Par B. Marcela et R. Briones, thèse présenté a l'Université Jean Moulin Lyon3, 21 octobre 2006.

## Section 1 : Les comportements individuels

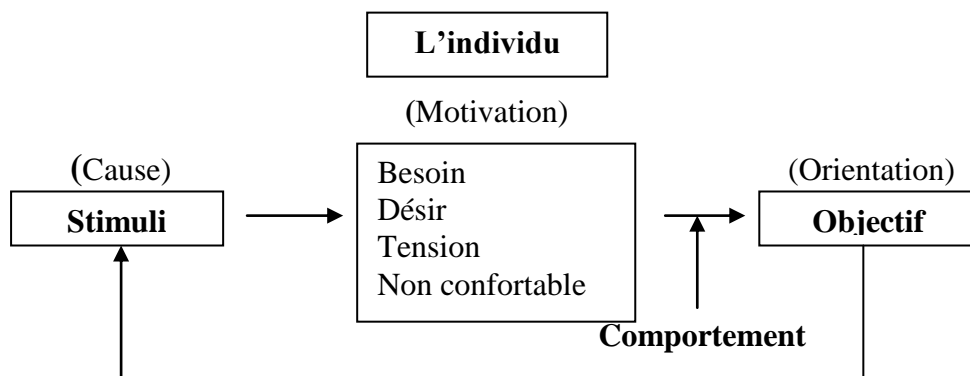
Un individu est une entité que l'on peut, pour le besoin de la démonstration, subdiviser en trois éléments plus ou moins bien coordonnés :

- Un corps, qui doit être pris en compte et respecté pour entretenir une efficacité durable. Dans les organisations, par exemple, ce sont les spécialités de l'ergonomie qui se préoccupent de cette question.
- Un cerveau, lieu principal d'élaboration des rationalités et de la coordination des conduites.
- Un cœur, des affections ou des sentiments, qui vont conduire l'individu à agir, tout autant que son cerveau.

Venu au monde sous une forme inachevée, l'individu va construire les bases de sa personnalité pendant les premières années de sa vie. Cette construction va se faire et se poursuivre en fonction de son caractère, de ses appartenances sociales et des expériences du hasard et de son éducation, puis aussi de sa volonté et de son désir qui vont lui faire vivre<sup>43</sup>.

Les organisations sont composées par des individus, dont la compréhension de leurs comportements et le développement de leurs compétences constituent une activité vitale pour leur survie.

Selon Leavitt, les processus de comportement sont similaires pour tous les individus. Il souligne la présence de trois éléments qui sont simultanément en inter-relation : les comportements causés, motivés et orientés par les objectifs.



**Figure 1 : Modèle basique du comportement<sup>44</sup>**

Selon la figure 1, l'auteur considère que le comportement est déterminé par la réaction aux stimuli (ou causes), lesquels sont filtrés par les besoins, les désirs, les tensions, etc. Par exemple, chez un salarié, le manque de matériel de travail

<sup>43</sup> F. A. Bailly, D. Bourgeois et al : « idem ». Ed. Pearson Education France, 2006, p9

<sup>44</sup> www.thesebrain.univ-lyon3.fr : « idem ». Par B. Marcela et R. Briones, thèse présenté a l'Université Jean Moulin Lyon3, 21 octobre 2006.

adéquat peut causer des pressions et produire chez lui un comportement spécifique pour obtenir un objectif implicite ou explicite. Lorsque cet objectif est réalisé, le comportement actuel s'achève et l'individu dirige ses comportements vers d'autres situations. Mais si l'objectif n'est pas atteint ou relativement satisfait, l'individu essaie à nouveau ou cherche d'autres stimuli jusqu'à arriver à la satisfaction de son besoin.

Le processus de comportement est le même pour tous les individus, mais les processus psychologiques se différencient selon les comportements des individus, qu'ils sont influencés par des facteurs internes et externes, c'est-à-dire, qu'ils sont déterminés par des caractéristiques individuelles et par l'influence du contexte. Nous essayons dans cette section d'étudier ces facteurs (les caractéristiques des individus et les facteurs socioculturels) pour bien comprendre leurs comportements au sein des entreprises et des organisations.

## 1- La personnalité :

Le comportement met toujours en jeu une interaction complexe entre la personne et la situation. Les événements qui se produisent dans le milieu environnant notamment la présence et la conduite d'autres personnes influencent fortement le comportement des gens à tout moment donné. Il reste que ceux-ci apportent toujours quelque chose d'eux-mêmes à la situation. Ce « quelque chose » qui représente les qualités propres de l'individu, est la personnalité. La personnalité est l'un des déterminants principaux du comportement individuel dans les organisations<sup>45</sup>.

### 1-1 Définition de la personnalité :

Pour Salvador Maddi, « vue de l'extérieur, la personnalité est un ensemble de caractéristiques et de tendances qui détermine les points communs et les différences du comportement psychologique – pensées, sentiments et actions- des gens, comportement qui présente une continuité dans le temps et ne peut être aisément attribué aux seules pressions sociales et biologiques du moment »<sup>46</sup>.

Perron (1985) considère que la personnalité est un « ensemble des caractéristiques d'une personne donnée qui définissent son individualité et permettent de la distinguer de tout autre être humain »<sup>47</sup>.

A partir de cette définition il est possible d'en tirer trois caractéristiques fondamentales de la personnalité :

- **Elle suppose une stabilité et une continuité dans le temps :** si les changements majeurs ne peuvent moralement se produire soudainement dans une personnalité, il est possible néanmoins que celle-ci se transforme avec le temps. Une certaine évolution de la personnalité se produit tout au long de la vie, bien que les plus grands bouleversements surviennent au cours de la petite enfance. Cette évolution est le produit de l'expérience. Les individus apprennent de nouvelles manières de se conduire et peuvent modifier les modèles de comportements qui étaient précédemment les leurs. Par exemple, les nouveaux employés sont souvent influencés d'une façon significative par les exigences du milieu dans lequel ils sont amenés à travailler, et leur personnalité peut changer quelque peu sous l'effet des rapports personnels qui existent au sein de l'organisation.
- **Elle est appréhendée comme une globalité :** en considère la personnalité dans son ensemble et non tel ou tel aspect.

---

<sup>45</sup> D. Hellriegel, J. W. Slocum : « Management des organisations ». Ed. De Boeck Université, 2006, p54

<sup>46</sup> F. A. Bailly, D. Bourgeois et al : « idem ». Ed. De Pearson Education France, 2006, p11

<sup>47</sup> [www.thesebrain.univ-lyon3.fr](http://www.thesebrain.univ-lyon3.fr) : « idem ». Par B. Marcela et R. Briones, thèse présenté a l'Université Jean Moulin Lyon3, 21 octobre 2006.



- **Elle est un ensemble organisé** selon certains modes de fonctionnement, cohérent, qui fait système.

Ces trois caractéristiques impliquent que la personnalité est considérée comme une structure stable qui possède un mode de fonctionnement régulier, lequel permet de prévoir à peu près les attitudes et les comportements d'un individu. La personnalité correspond aux « caractéristiques » qui expliquent les schémas habituels de comportement d'une personne, mais c'est sans compter le poids des autres, le poids notamment du groupe et de ses normes.

Essayer de comprendre la personnalité d'un individu, c'est donc essayer de comprendre ce que celui-ci possède en commun avec d'autre et ce qui l'en différencie. Pour le manager, cela signifie que chaque subordonné est unique et peut réagir ou non de la même manière que les autres face aux difficultés, aux éloges, aux critiques, aux augmentations de salaires et aux injonctions divers.

Et on peut distinguer que de nombreux facteurs tels que l'âge, le sexe, l'appartenance culturelle, l'éducation, les compétences, l'expérience professionnelle, le milieu social s'entremêlent dans la construction de la personnalité. Mais tous ces facteurs se conjuguent de manière spécifique et singulière en chaque être humain<sup>48</sup>.

## **1-2 Les déterminants de la personnalité :**

Comment se détermine la personnalité d'un humain ? Est-elle héritée ou déterminée par des facteurs génétiques ou se forme-t-elle après des années d'expérience ? Les réponses ne sont pas simples, parce qu'un trop grand nombre de variables contribue au développement de la personnalité de chaque individu.

Deux sources originelles forment les différences entre personnalités : l'hérédité et le milieu.

### **1-2-1 L'hérédités :**

La croyance au fondement génétique de la personnalité est profondément enracinée dans les idées de nombreux humains sur le sujet. Des expressions comme « elle est tout le portrait de son père » ou « il tient ces qualités énervantes de votre côté de la famille » reflètent ces convictions. Pour certains, la personnalité est héréditaire pour d'autres, les expériences d'une personne la déterminent. Nous défendons une position médiane, selon laquelle l'hérédité (les gènes) et le contexte (les expériences) jouent un rôle important, en dépit de l'influence que peut exercer l'un des deux facteurs plutôt que l'autre. Certains traits de la personnalité semblent posséder un composant génétique fort, tandis que d'autres traits semblent dans une large mesure acquis (se fonder sur les expériences vécus).

---

<sup>48</sup> F. A. Bailly, D. Bourgeois et al : « idem ». Ed. Pearson Education France, 2006, p12

Toutefois, des recherches effectuées récemment sur les personnalités de jumeaux élevés séparément indiquent que les déterminants génétiques peuvent jouer un rôle plus important que ceux qu'avaient escompté de nombreux experts. Certaines études sur les jumeaux donnent à penser que les traits héréditaires de la personnalité peuvent représenter jusqu'à 50 à 55% du total et qu'en outre, ils semblent expliquer environ 50% des variations du choix professionnel.

### **1-2-2 Cadre de vie :**

Nombreux sont ceux qui croient que le cadre de vie joue un grand rôle dans la formation de la personnalité. En fait, la place qu'il tient est plus importante que les caractéristiques héréditaires. Citons au nombre des éléments du cadre de vie qui exercent une influence en la matière, la culture, la famille, l'appartenance à un groupe et les expériences vécues<sup>49</sup>.

### **1-3 Les théories sur les origines de la personnalité :**

Il existe plusieurs types de théorisation sur la constitution de la personnalité, nous choisissons les deux théories suivantes :

- Pour les behavioristes, la personnalité est issue d'un apprentissage par expérience. A partir d'un potentiel particulier, il ne s'agit que de l'ensemble des réponses apprises par l'individu face aux stimuli de l'entourage et à partir des premières expériences. Ainsi, l'éducation va être primordiale pour la construction progressive de la personnalité. Celle-ci en tant que résultante, regroupe un ensemble de caractéristiques assez facilement programmables si l'éventail des stimuli activés engendre les effets prévus.
- La psychanalyse s'est caractérisée dès l'origine par une représentation précise de la personnalité et de son fonctionnement. Selon Freud, en effet la personnalité se constitue durant les premières années de la vie, au fur et à mesure que l'individu passe par les différents stades. A chaque stade, oral, anal et phallique, une série de nouvelles problématiques se présente à l'enfant. Il les résout plus au moins bien, soit en passant sans difficulté au stade suivant, soit en développant des mécanismes de défense qui lui permettent de garder son équilibre interne au prix d'une moins bonne adaptation sociale. Les différences de personnalité vont plus tard se remarquer par l'utilisation de mécanismes de défense privilégiés pour faire face à des situations répétitives. Ainsi, par exemple, celui qui eu des difficultés à affronter l'autorité paternelle au moment du stade phallique va avoir tendance tout au long de sa vie à éviter les rapports d'autorité ou à mal les vivre. On comprend alors que les personnes qui sont dans ce cas

---

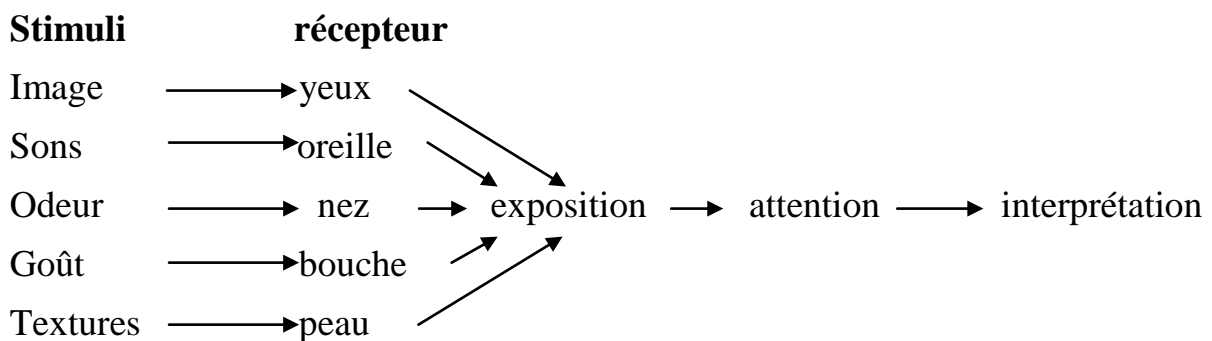
<sup>49</sup> D. Hellriegel, J. W. Slocum : « idem ». Ed. De Boeck Université, 2006, p55

vont présenter une personnalité peu compatible avec une organisation classique et se trouver plus à l'aise dans une activité plus indépendante<sup>50</sup>.

## 2- La perception des individus :

Pour comprendre les comportements des individus en situations de travail il est nécessaire de considérer la perception qu'ils construisent de la réalité et des autres individus.

La perception est un processus par lequel les humains sélectionnent, ordonnent, interprètent les informations en provenance du monde qui les entoure et y réagissent. Ils collectent ces informations par l'intermédiaire des cinq sens : la vue, l'audition, le toucher, le goût et l'odorat (figure 2). La perception représente le processus psychologique par lequel les gens tirent ces informations du milieu qui les entoure et donnent un sens à leurs mondes.



**Figure 2:** Processus de perception<sup>51</sup>.

Les mots essentiels dans la définition de la perception sont la sélectivité et l'organisation. Des personnes différentes ont fréquemment une perception distincte d'une situation, tant quant au contenu de ce qu'elles perçoivent de manière sélective qu'à la manière dont elles structurent et interprètent les choses perçues.

### 2-1 Les caractéristiques de la perception :

Notre perception est caractérisée par une démarche sélective et globalisante, et dans le même temps est organisée selon certaines lois cognitives :

- **Sélective**, car elle ne nous permet pas d'embrasser tous les éléments de notre environnement. A chaque instant nous ne pouvons prêter attention qu'à certains stimuli et non à quantité d'autres qui nous sollicitent. La

<sup>50</sup> F. A. Bailly, D. Bourgeois et al : « idem ». Ed. Pearson Education France, 2006

<sup>51</sup> D. Hellriegel, J. W. Slocum : « idem ». Ed. De Boeck Université, 2006, p96

perception fait office ou d'écran à travers lesquels doivent passer les renseignements collectés.

- **Globalisante**, car les multiples propriétés physiques d'un objet sont regroupées dans le sens particulier que leur confère la cohérence interne du sujet qui perçoit. Les théoriciens (M. Wertheimer, K. Kaffka, dans les années 1920) parlent d'unité perceptuelle d'une personnalité donnée. Selon eux, nous percevons des « ensemble » avant même de saisir des stimuli isolés. La configuration totale d'une situation ou d'un objet traduit quelque chose de plus que la somme des parties qui la composent.
- **Lois d'organisation de la perception**, nous organisons nos perceptions selon certaines lois cognitives : de proximité (on regroupe les données proches), de similitude (on crée des liens entre données en série), de clôture (on choisit les organisations à figure fermée), d'influence (une forme ambiguë est déterminée par l'ensemble auquel elle appartient), de signification ou d'analogie (on perçoit mieux une organisation déjà perçue)<sup>52</sup>.

## 2-2 Les facteurs déterminants de la perception :

On peut diviser les facteurs déterminants de la perception en deux catégories :

### 2-2-1 Les facteurs externes :

Il est évident que la perception est affectée par l'objet perçu. Plusieurs recherches ont démontré que certains aspects des objets ont la propriété d'augmenter leurs chances d'être perçus. Ces aspects sont l'intensité, les dimensions, le contraste, la répétition et le mouvement.

**L'intensité** : plus un stimulus est intense, plus il attire l'attention. Un son très percutant et une lumière éclatante ont plus de chance d'être perçus qu'un son étouffé et une lumière diffuse.

**Les dimensions** : les dimensions de l'objet perçu ont une influence de même nature et de même sens que son intensité. Plus un objet occupe d'espace, plus il a de chance d'être perçu. Par exemple, en publicité, on sait qu'une annonce qui couvre une page entière dans un journal attire plus attention qu'un simple entrefilet parmi les annonces classées.

**Le contraste** : l'exemple qui convient d'être cité illustre justement l'influence sur la sélectivité perceptuelle. En tant qu'êtres humains, nous avons tendance à nous adapter et à nous habituer aux stimulations de notre environnement. Tout stimulus inattendu ou inhabituel attire notre attention.

L'ouvrier qui travaille dans une manufacture hautement mécanisée en vient à ne plus entendre le bruit infernal qui est continuellement présent. Par contre, si les

---

<sup>52</sup> F. A. Bailly, D. Bourgeois et al : « idem ». Ed. Pearson Education France, 2006, p31

machines s'arrêtent, il percevra immédiatement le silence. Si un professeur entre dans une salle de cours où il n'y a qu'une femme parmi les étudiants.

**La répétition :** un stimulus attire plus l'attention s'il est répété s'il n'est présenté qu'une fois. Un retard au travail peut passer inaperçu, mais des retards fréquents sont plus susceptibles d'être remarqués.

**Mouvement :** les êtres humains, comme les animaux, sont plus sensibles aux objets qui bougent dans leur champ visuel qu'à ceux qui sont immobiles. Un néon clignotant est plus vite perçu que n'importe quelle autre enseigne lumineuse.

### **2-2-2 Les facteurs internes :**

Si « une partie de ce que l'on perçoit, grâce à nos sens, de l'objet perçu, une autre partie provient toujours de notre tête ». Cette affirmation de William James a été confirmée depuis longtemps. De nombreuses recherches scientifiques ont démontré que les déterminants internes de la perception sont tout aussi influents que les déterminants externes, et même plus. Parmi les aspects de la personne qui influencent sa perception :

**Les attentes :** les attentes des individus sont le facteur qui détermine le plus fortement l'ordre et la direction qui donnera à ses expériences perceptuelles.

**La motivation :** la motivation a un impact très fort sur la perception. Dans un certain sens, l'individu perçoit ce qu'il veut. C'est dire que ses besoins actuels orientent ses choix perceptuels. Ainsi une personne affamée est plus sensible aux stimuli qui sont reliés à la nourriture.

**La culture :** parce que les gens d'une même culture partagent un certain nombre d'expériences et que des gens de culture différentes se développent et vivent dans des conditions parfois très différentes, on constate que l'appartenance d'un individu à une culture donnée affecte sa perception et que les différences culturelles s'accompagnent de différences perceptuelles<sup>53</sup>.

### **3- Les attitudes :**

Les attitudes constituent un autre type de différence individuelle qui influe sur le comportement. Par attitudes, l'on entend des sentiments, des croyances et des tendances comportementales relativement durables et axés vers des gens, de groupes, des idées, des problèmes ou des objets précis. Elles reflètent les antécédents et les expériences d'une personne. Comme c'est le cas pour la formation de la personnalité, les personnes qui comptent dans l'existence d'un individu – parent, amis et membre de groupes sociaux et de travail – influent fortement sur l'élaboration des attitudes.

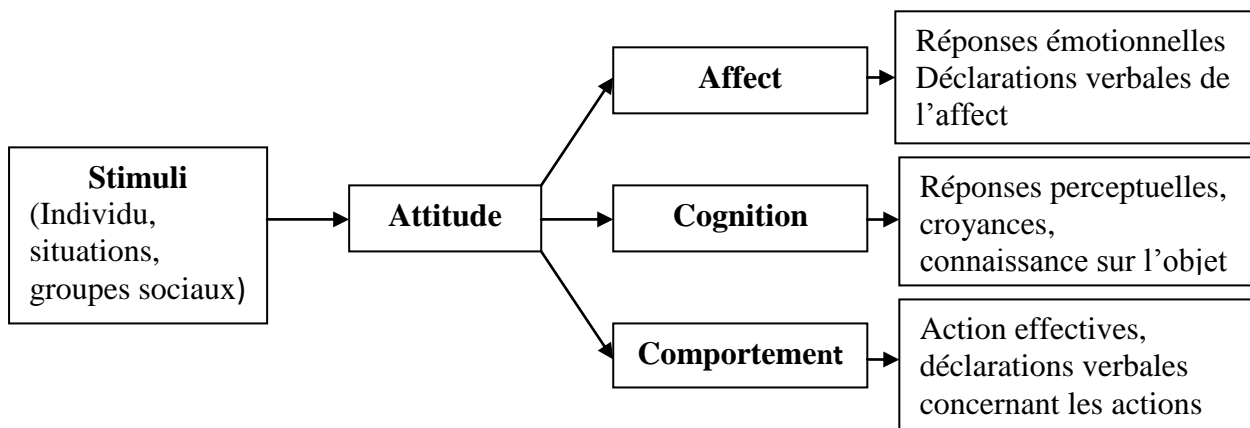
---

<sup>53</sup> J. Bergeron, N. Côté Léger et al : « idem ». Ed. Gaétan Morin et Associés Ltée, 1979, p15

L'attitude se définit comme un état mental prédisposant à agir d'une certaine manière, face à un objet social particulier. Il s'agit d'une construction hypothétique élaborée pour rendre compte d'une structure relativement stable chez l'individu, relevant de sa personnalité et de son identité<sup>54</sup>.

### 3-1 Les composantes de l'attitude :

Selon Jabes (2005) l'attitude intègre trois composantes dynamiques (figure 3): cognitive (les croyances...), affective ou émotionnelle et conative ou comportementale (l'intention d'agir, la disposition à réagir...).



**Figure 3 :** Le modèle tridimensionnel de l'attitude (d'après Rosenberg et Hovland, 1960)<sup>55</sup>

- **cognitive**, renvoie aux croyances, aux représentations d'un individu concernant des « objets » au sens large, qui peuvent comprendre aussi bien des situations que des personnes. Elle correspond à une expérience privée qui repose sur un substrat neurobiologique. Parmi les composantes cognitives nous trouvons les pensées, les opinions, les connaissances ou les informations de la personne.
- **affective**, concerne les phénomènes socio-émotionnels éprouvés en réponse aux stimuli internes et externes. Par exemple les sentiments, les humeurs et les émotions à propos d'une personne, d'une idée, d'un événement ou d'un objet. Ils s'expriment par une attraction ou un rejet : « j'aime ou je n'aime pas », « je suis pour ou je suis contre ».
- **opératoire**, souvent décrite comme une prédisposition à l'action, qui correspond à une intention d'agir, un signe avant-coureur de nos comportements, le moteur qui donne une direction aux actions menées<sup>56</sup>.

<sup>54</sup> D. Hellriegel, J. W. Slocum : « idem ». Ed. De Boeck Université, 2006, p54

<sup>55</sup> B. Bonnefous, D. Bouckenhove et al : « Information & Communication 1e STG ». Ed. Editions Bréal, 2005

### 3-2 Les caractéristiques de l'attitude :

Parmi les caractéristiques de l'attitude c'est :

➤ **Les attitudes sont acquises par l'individu :**

L'individu ne naît pas avec des attitudes pré-définies, celles-ci se développent lors de sa socialisation, sous l'influence de son milieu social, son éducation, son expérience.

Exemple : les jeunes ne s'intéressent que progressivement à la politique ; avec l'expérience, les connaissances s'accumulent et par conséquent les attitudes se développent.

➤ **Les attitudes sont plus ou moins durables :**

Elles sont susceptibles de changement en fonction du vécu de l'individu.

➤ **L'attitude est la relation d'un individu envers « un objet » :**

Elle est donc le lien entre celui-ci et ce qu'il pense de « l'objet ».

Exemple : quelle est votre opinion sur la vente d'armes ?

➤ **La relation individu-objet s'effectue selon une polarité affective :**

L'attitude peut aller d'une position très favorable à « l'objet » à une position très défavorable, avec toutes les nuances intermédiaires<sup>57</sup>.

### 3-3 La formation des attitudes :

➤ **L'influence :** l'homme, dès sa naissance, subit à travers son éducation et toutes ses expériences sociales (sa socialisation), les influences de la culture de son groupe d'appartenance. Il reçoit donc des informations à propos d'objets avec lesquels il est, sera, ou non en contact.

L'environnement influence l'individu. C'est lors d'échanges entre l'homme et son milieu social que s'effectue l'apprentissage d'attitudes.

➤ **Le conditionnement :** est un procédé qui permet d'obtenir, grâce à des pressions extérieures ou des stimuli, un réflexe, une réaction déterminée, chez l'homme ou l'animal.

Le conditionnement peut déterminer l'attitude puis le comportement d'un individu.

De fait, le conditionnement chez un individu a pour effets de le faire penser (donc de déterminer son attitude) ou agir de telle ou telle façon.

---

<sup>56</sup> F. A. Bailly, D. Bourgeois et al : « idem ». Ed. Pearson Education France, 2006

<sup>57</sup> B. Bonnefous, D. Bouckenhove et al : « idem ». Ed. Editions Bréal, 2005, p41

### **3-4 Les relations entre attitudes et comportement :**

Ce n'est pas notre attitude qui est ressentie, perçue, par les autres mais le comportement qui en découle.

Les attitudes sont des précurseurs de nos comportements. Qu'il s'agisse de paroles ou d'actions, elles en sont donc les moteurs.

Cependant, notre comportement est-il toujours le reflet de nos attitudes ?<sup>58</sup>

#### **➤ Le comportement raisonné comme reflet de l'attitude :**

Si l'individu est cohérent, son attitude (qui sert de stimulus) et son comportement (qui correspond à la réponse) se situent dans une relation de cause à effet directe que l'on peut prévoir. Mais seules les fortes personnalités font ce qu'elles disent et disent ce qu'elles font en toute occasion, au risque d'affronter les tensions qu'elles ne manquent pas de rencontrer, ou même de susciter auprès de leurs interlocuteurs moins structurés et plus contradictoires.

L'attitude influence le comportement quand il y a véritablement une intention d'agir qui peut être déterminée par divers facteurs.

#### **➤ Le comportement indépendant de l'attitude :**

Même si l'attitude de l'individu à l'égard d'un acte donné est très positive, il est peu probable que celui-ci s'engage si la mise en œuvre du comportement lui semble d'emblée vouée à l'échec.

Pour évoquer le destin de gens plus ordinaires, prenons l'exemple d'un individu qui croit aux vertus stimulantes du café, qui aime le café, qui affirme son goût prononcé pour cette boisson, et qui en consomme réellement et fréquemment. On a affaire à un « bon consommateur », entièrement acquis au produit et prévisible en ce qui concerne son comportement relatif à cet univers particulier.

Mais cette chaîne logique être contrariée si des pressions extérieures interfèrent dans une situation particulière, obligeant l'individu à infléchir son comportement volontaire, à en adopter un autre sensiblement modifié, sous l'effet par exemple de contraintes matérielles ou économiques, ou même sociales telles que les convenances, les bienséances, la peur du jugement d'autrui, la crainte de déplaire à ses interlocuteurs.

Le comportement, ainsi détourné, ne traduit fidèlement ni les valeurs ni les croyances profondes qui sous-tendent les attitudes de la personne. Celle-ci, sous l'effet des contraintes, les dissimule ou ne les exprime pas, préférant composer avec les éléments extérieurs qui prennent alors le pas dans le comportement affiché, sur ses attitudes et les convictions profondes qui les sous-tendent<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> B. Bonnefous, D. Bouckenhove et al, « idem », Ed, Editions Bréal, 2005, p42

<sup>59</sup> F. A. Bailly, D. Bourgeois et al : « idem ». Ed. Pearson Education France, 2006, p10



#### **4- Les facteurs socioculturels :**

Des facteurs socioculturelles (facteur externe lié à l'appartenance d'un individu à un groupe social) s'ajoutent aux facteurs psychologiques (interne) et influencent aussi le comportement de l'être humain.

Le comportement de tout individu est déterminé par de multiples influences exercées par sa famille, son éducation, son milieu social et la culture qui s'y rattache, les codes, normes et valeurs que sa personnalité a intégrés. La quasi-majorité des chercheurs estiment que la personnalité des individus se construit en grande partie à travers ses interactions sociales<sup>60</sup>.

##### **4-1 La culture :**

La culture est un ensemble –acquis et transmis – de croyance, de valeurs, de normes et de pratiques, partagé par les membres d'un groupe ou d'une société.

Elle se transmet par le biais de la socialisation.

###### **➤ Les fonctions de la culture :**

- Elle renforce la cohésion des membres d'un groupe, à travers des manières de penser et de vivre qui leur sont communes.
- Elle oriente le monde de vie des individus, c'est-à-dire l'ensemble des manières de vivre.
- Elle permet aux individus de s'intégrer dans un groupe.
- Elle façonne la personnalité des individus en orientant leurs manières de se comporter, de consommer.

➤ **La culture source de distinction :** la culture est rarement homogène. En effet, on distingue des sous-cultures, des cultures propres à des catégories sociales (classe sociale, profession, classe d'âge ou religion...).

Les représentations que se construisent les individus sur le monde qui les entoure ne peuvent se comprendre sans référence à la culture ou aux cultures dans lesquelles ils baignent.

##### **4-2 Les structures de socialisation :**

La socialisation c'est le processus au cours duquel un individu apprend à vivre en société, c'est-à-dire acquiert et intériorise les normes, valeurs, attitudes, pratiques, croyances et autres éléments culturels de son milieu. Il les intègre à sa personnalité de façon à s'adapter au groupe dans lequel il évolue, tout au long de sa vie.

La socialisation est donc le processus d'apprentissage de la culture.

Par la socialisation l'individu apprend à vivre en société. Sans cette phase il est difficile d'avoir une vie sociale.

---

<sup>60</sup> B. Bonnefous, D. Bouckenhove et al : « idem ». Ed. Editions Bréal, 2005

Certains sociologues ont décrit la socialisation comme un phénomène nettement plus contraignant. Processus d'assimilation des individus aux groupes, la socialisation a alors trois fonctions principales :

- Elle est un processus de transmission des valeurs.
- Elle pousse à la standardisation des personnalités.
- Enfin, elle a une fonction adaptatrice. La transmission des valeurs, des modèles et des connaissances du milieu social auquel on appartient débute à la naissance et se poursuit tout au long de la vie. Le processus d'adaptation au sein d'un groupe ou d'une société correspond alors à une acceptation et permet d'interpréter le monde selon une certaine forme de personnalité culturelle.

Ces différentes fonctions montrent à quel point la socialisation pèse sur la formation de la personne. Être conscient de ce phénomène permet de comprendre des attitudes et des conduites propres à l'appartenance à certains groupes. Il est donc important que le manager sache à quels groupes appartiennent ses collaborateurs, de façon à pouvoir interpréter leurs comportements et leurs conduites sociales.

En revanche, l'individu se définit et se développe à la croisée de ses appartenances multiples à une ou plusieurs sociétés et à des groupes de taille et d'importance différentes et le processus de socialisation commande en grande partie ses modes d'adaptation aux contextes social et professionnel<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> F. A. Bailly, D. Bourgeois et al : « idem ». Ed. Pearson Education France, 2006

## **Section 2 : Les comportements des groupes**

Pendant longtemps, les théoriciens n'ont pas reconnu ni compris l'existence des groupes et n'ont pas accepté de s'y attarder. Il a fallu attendre les travaux de Mayo pour que soient reconnus officiellement l'importance des groupes dans les organisations.

Tout manager d'expérience ou tout individu ayant vécu pendant un bon moment dans des organisations d'importance sait que la création de groupes est quasi inévitable. Même si malheureusement la culture et la forme de la plupart de nos organisations incitent à penser et à agir en termes d'individus plutôt qu'en termes de groupes, la réalité est très différente.

Nous nous attacherons, dans cette section, à expliquer les différents facteurs externes qui affectent le fonctionnement des groupes après une compréhension du fonctionnement des groupes dans l'entreprise.

### **1- Le fonctionnement des groupes :**

Les groupes occupent une place importante dans les organisations. Il est dès lors primordial que le manager sache comment ils fonctionnent et qu'il connaisse certains concepts fondamentaux qui l'aideront à mieux comprendre ce qui se passe autour de lui. Cette compréhension lui permettra également d'intervenir dans le développement des groupes si cela s'avère nécessaire. car une fois que les groupes sont constitués, ils évoluent rapidement et deviennent eux même une organisation dans l'organisation<sup>62</sup>.

#### **1-1 qu'est-ce qu'un groupe :**

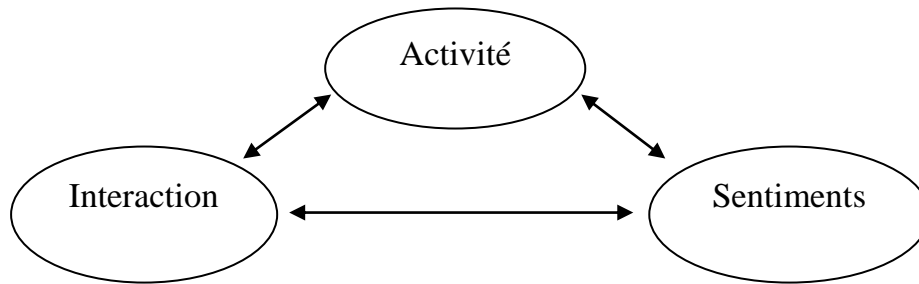
Le groupe est conçu par K.LEWIN comme un tout irréductible aux individus qui le composent, c'est un système d'interdépendance entre les membres du groupe qui explique le fonctionnement interne du groupe et son action sur la réalité extérieure.

Pour qu'il y ait groupe, il faut que les membres interagissent, qu'il y ait interdépendance et collaboration dans la visée de l'objectif. Contrairement à une conception largement véhiculée, en particulier dans des films où les membres de groupes sont quasi continuellement ensemble, il n'est pas nécessaire que tous soient toujours présents pour constituer un groupe. Au moins occasionnellement, cependant, les membres doivent se voir, se rencontrer et se parler.

L'un des pionniers des nombreuses recherches faites sur les groupes, Georges C.Homans, considère le groupe comme un système social et selon lui, il y a trois éléments de base dans tout système social.

---

<sup>62</sup> J. Bergeron, N. Côté Léger et al : « idem ». Ed. Gaétan Morin et Associés Ltée, 1979, 171

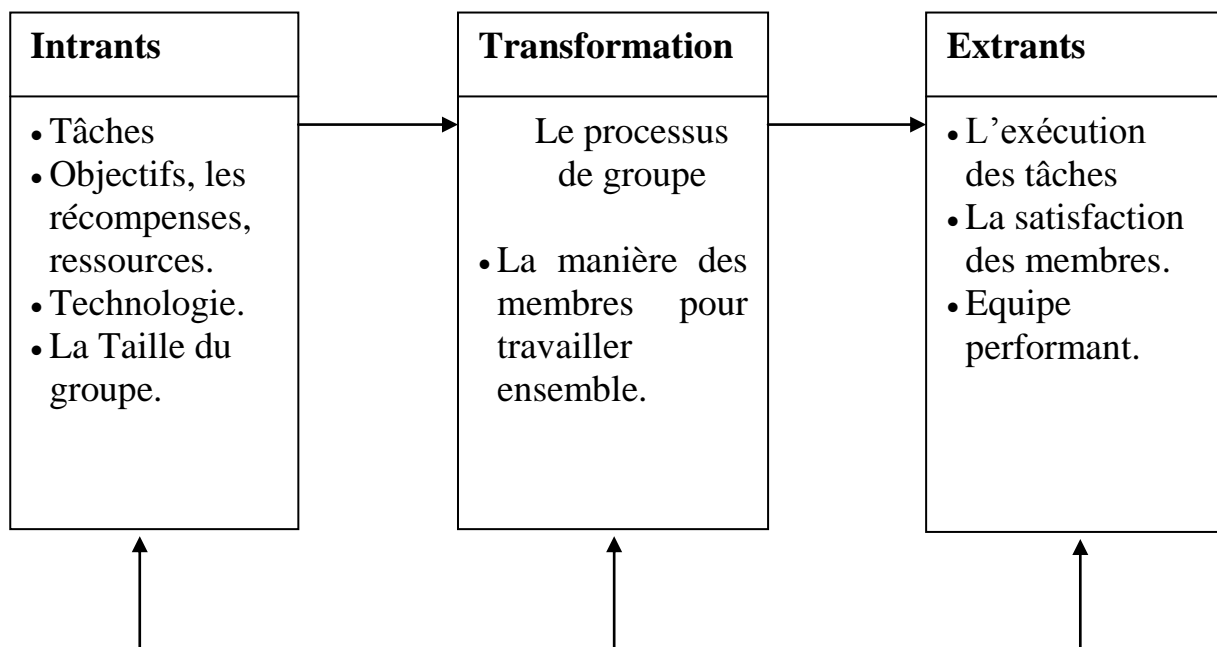


**Figure 4 :** Les trois éléments de base d'un groupe selon Georges C.Homans<sup>63</sup>

Les activités sont en fait les tâches que les membres du groupe accomplissent. Les interactions sont les échanges que les membres du groupe adoptent ou doivent adopter pour remplir leurs tâches. Finalement, par sentiments, Homans entend l'ensemble des valeurs et attitudes qui se développent à l'intérieur des groupes et entre leurs membres. En principe, ces trois concepts sont indépendants et distincts. Dans un groupe, cependant, et tel qu'indiqué par les flèches dans figure 4, ils sont interdépendants et ils se renforcent mutuellement.

Nous pouvons voir aussi, le groupe comme un système ouvert, car il a en propre des intrants, un processus de transformation et des extrants.

Le modèle dans la Figure 5 montre comment les groupes, comme les organisations, font des interactions avec leur environnement pour transformer des ressources (intrants) en produit (extrants). Les entrées sont les premières « acquis » dans un groupe.



**Figure 5:** Le groupe transforme les ressources en produits<sup>64</sup>

<sup>63</sup> J. Bergeron, N. Côté Léger et al : « idem ». Ed. Gaétan Morin et Associés Ltée, 1979

## **1-2 Les étapes de développement d'un groupe :**

Aussi appelées étapes d'évolution ou processus de maturation, les étapes de développement se définissent comme « les périodes qu'il est possible de différencier ou comme étant des degrés perceptibles d'un processus de développement, de croissance et de changement à l'intérieur du groupe ».

De multiples typologies existent sur les étapes de développement, nous retenons celle d'Anderson (1984), élaborée en fonction des groupes d'intervention<sup>65</sup>.

Cette typologie détermine cinq étapes de développement dans un groupe. Elles prennent forme s'il y a un nombre restreint de personnes, une certaine stabilité de membership et une fréquence assez régulière des moments de rencontre. Chaque étape se caractérise par des comportements prévisibles, mais chaque groupe et chaque membre à sa façon particulière de vivre ces étapes.

**1-2-1 Etape de confiance :** correspond aux débuts du groupe. Caractérisée par l'adhésion à la cible commune, son appropriation et l'acceptation de commencer l'expérience, cette étape est marquée par l'hésitation et l'ambivalence. Les membres s'observent, s'évaluent sur des aspects extérieurs, cherchent l'approbation des autres et leur place dans le groupe. Ils ont de la difficulté à se reconnaître des points communs, vivent de la dépendance à l'égard de l'intervenant et attendent de lui qu'il détermine les objectifs, le programme d'activités ou les actions à entreprendre.

**1-2-2 Etape d'autonomie :** constitue une période cruciale où le groupe se structure comme tel. Cette deuxième étape se distingue par les enjeux de pouvoir et de contrôle entre les membres, et entre l'intervenant et le groupe. Les membres cherchent à cerner leur statut, leur rôle et leur pouvoir d'influence au sein du groupe. Le réseau d'attractions interpersonnelles se tisse. Les sous-groupes se forment, et les membres isolés sont nettement mis en évidence. Des réactions de protection contre de possibles attaques du groupe et une crainte de l'intimité existe. Les prises de décision ainsi que la résolution de conflits s'effectuent avec un modèle de type gagnant perdant. La culture de groupe se définit par la mise en place des valeurs et des modèles de comportements à valoriser au sein du groupe. L'intervenant est souvent mis en doute quant à son expertise, à sa cohérence entre ce qu'il valorise et ce qu'il fait, à sa loyauté envers le groupe et envers l'organisme subventionnaire, à son sens d'équité, à sa capacité d'établir et de maintenir des frontières, et sa flexibilité à l'égard du contrat initial établi avec le groupe.

**1-2-3 Etape de l'intimité :** se caractérise par une intensification de l'engagement interpersonnel, le développement d'un sentiment d'appartenance

---

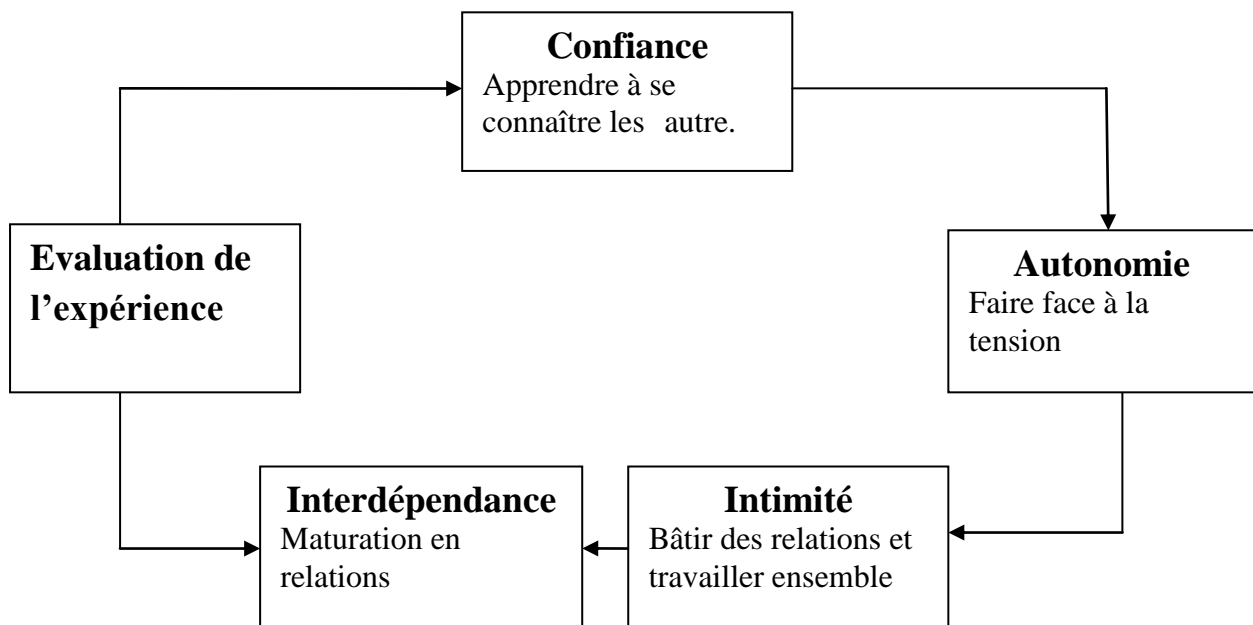
<sup>64</sup> J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt et al : « organizational behavior ». Ed. Copyright 2002, p93

<sup>65</sup> G. Berteau : « La pratique de l'intervention de groupe: perceptions, stratégies et enjeux ».Ed. PUQ, 2006

et la présence de la cohésion. Le climat de confiance est établi et chaque membre acquiert de l'importance aux yeux du groupe qui devient un système de référence pour chacun. L'individuation est mise en veilleuse au profit d'une identification intense avec le groupe. Le système d'aide mutuelle émerge, et c'est à cette étape que se manifestent le plus fortement les ressources et les forces de changement du groupe restreint.

**1-2-4 Etape de l'interdépendance :** le membre réalise l'importance de la contribution du groupe dans son évolution et celle de sa contribution à l'évolution de celui-ci. Le membre désire actualiser ses objectifs personnels et sait en quoi le groupe peut l'aider. La spontanéité et la créativité du groupe sont caractéristiques de cette étape, de même qu'une recherche constante d'aide mutuelle et de résolution de problèmes. Le groupe devient un laboratoire d'expériences : des essais importants de changement et de mises en pratique des apprentissages s'effectuent à l'intérieur et à l'extérieur du groupe.

**1-2-5 Etape d'évaluation de l'expérience :** mais aussi de deuil, différentes réactions peuvent se produire : régression vers des comportements résolus en cours d'intervention, tristesse et colère de voir se terminer une expérience riche, de voir se disloquer un réseau d'appartenance, et défini face à la fin du groupe. Il y a aussi manifestation des sentiments positifs : désir de s'investir ailleurs, d'aller plus loin, de créer d'autres types de réseaux, joie et fierté d'avoir progresser et satisfaction par rapport à l'intervention<sup>66</sup>.



**Figure 6 :** Les étapes d'évolution d'un groupe<sup>67</sup>.

<sup>66</sup> G. Berteau : « idem ».Ed. PUQ, 2006, p47

<sup>67</sup> J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt et al : « idem ». Ed. Copyright 2002, p93

## **2- La classification des groupes :**

L'une des façons les plus simples et les plus utiles de classer les groupes est de considérer leur degré de formalisme. En ce sens on parlera de groupe formel et de groupe informel.

### **2-1 Groupe formel :**

De façon plus large, le mot formel revêt la connotation de ce qui est prescrit, faisant l'objet d'un accord, officiel, fixe, imposé et planifié<sup>68</sup>. Un groupe formel est un groupe créé intentionnellement ou délibérément (pour s'acquitter d'une tâche spécifique par exemple). On y retrouve généralement une structure d'autorité, un système de statut et une série de rôles bien définis, largement développés et durables dans le temps.

Il existe plusieurs sortes de groupes formels. Les comités, les conseils d'administration, les équipes de gestion, les départements, les groupes de travail, etc., constituent autant d'exemples de groupes formels.

### **2-2 Groupe informel :**

Un groupe informel est celui qui se crée naturellement à partir d'interaction, de préférences ou de besoins des individus. Les membres y adhèrent volontairement. Le groupe informel est défini comme une collection d'individus entretenant entre eux des relations non prescrites, de sorte qu'ils sont perçus comme formant ensemble une entité sociale, qui dépasse la simple juxtaposition de ses membres et qui est distincte de la structure formelle de l'organisation<sup>69</sup>.

On rencontre également différents types de groupes informels auxquels on réfère généralement par le terme « clique ». On parlera de clique horizontale, de clique verticale et de clique mixte. Une clique horizontale est composée de membres de même niveau et de même statut à l'intérieur d'une même organisation et ouvrant dans le même secteur. Une clique verticale est très différente en ce sens qu'elle comprend des personnes de niveau différents dans la structure hiérarchique et à l'intérieur de la même direction ou du même service. Pour ça part, une clique mixte est partie de l'organisation. Les cliques de ce type se développent généralement pour minimiser la lourdeur administrative et pour court-circuiter les processus normaux dans des buts de protection et d'accroissement du pouvoir personnel. Il n'est dès lors pas surprenant qu'on rencontre plus fréquemment des cliques dans nos grosses organisations où l'administration est parfois très lourde, et les processus trop nombreux.

Le rôle et l'influence du groupe informel dans l'organisation conduisent à ce qu'on le considère comme étant aussi, sinon plus important, que le groupe formel. Pouvant servir de contrepoids à l'endroit de la direction d'entreprise, il

---

<sup>68</sup> L. Brunet, A. Savoie : « La face cachée de l'organisation ». Ed. Les Presses de l'Université de Montréal, 2003,

<sup>69</sup> L. Brunet, A. Savoie : « idem ». Ed. Les Presses de l'Université de Montréal, 2003, p25

n'est pas surprenant d'observer que certains auteurs recommandent la formalisation du groupe informel afin de garantir la convergence entre ses objectifs et ceux de l'organisation. Dans ce sens, le groupe informel doit servir les intérêts de l'organisation formelle. Le groupe informel, en tant que structure informelle est, selon Strapoli considère plus puissant que sa contrepartie.

### **3- La communication :**

La communication est définie comme « le processus qui permet aux êtres humains de partager leurs connaissances respectives dans le but de modifier leur comportement respectif »<sup>70</sup>.

Plusieurs facteurs externes affectent le fonctionnement des groupes. Un de ces facteurs concerne le réseau de communication à partir duquel les membres d'un groupe doivent échanger. Certes, un tel réseau peut évoluer naturellement à partir des interactions entre les membres de l'organisation. Mais souvent une organisation affecte directement les canaux de communication dans lesquels les messages passent.

Le système de communication de l'entreprise regroupe l'ensemble des moyens et procédures de circulation de l'information. Il permettra de recevoir des informations nécessaires. Son efficacité sera mesurée par le coût, le temps, la fiabilité.

#### **3-1 Le processus de la communication :**

Le processus de communication est complexe. De nombreux obstacles peuvent nuire à une bonne communication. Les éléments mis en jeu sont :

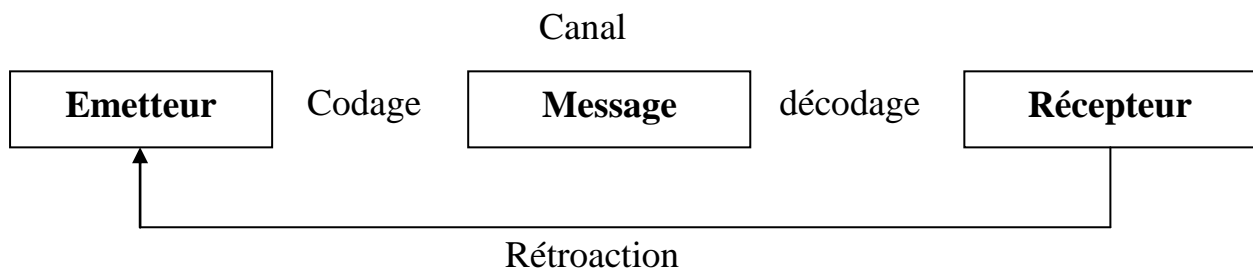
---

<sup>70</sup> M. Monereau : « Gestion des entreprises touristiques 1re et 2e années ». Ed. Editions Bréal, 2008, p255



**Tableau 1** : Les éléments de la communication<sup>71</sup>.

Élément	Définition
Un motif	il peut résulter d'un besoin ou d'une obligation
Un contenu	c'est l'information qui peut être codifiée (mot, signes, expression) : c'est le message.
L'émetteur	C'est celui qui souhaite communiquer, qui est à la source du message et qui va choisir le code le plus approprié.
Le récepteur	c'est celui qui reçoit le message. Il devra le décoder. A cette étape, des distorsions peuvent se produire.
Le canal	c'est la voie de circulation du message.
La rétroaction (feed-back)	c'est l'impact du message sur le récepteur, qui, à son tour, peut communiquer à l'émetteur par des questions, des réactions positives ou négatives, écrites ou orales. C'est ce qui permettra à l'émetteur de mesurer l'impact de sa communication.



**La figure 7** : Processus de communication<sup>72</sup>

### 3-2 Les réseaux de communication :

L'ensemble des « canaux » de communication constitue un réseau. De nombreuses (Leavitt, 1951, C.Flamment, 1964, J.L.Gould et R.C.Lewontin, 1982..) ont montré le « rapport étroit de la communication avec la position et la résolution des problèmes, la centralisation ou la distribution de l'autorité »<sup>73</sup>.

Plusieurs réseaux peuvent se dégager :

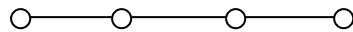
**3-2-1 Réseau en ligne ou en chaîne** : l'information circule d'une personne à une autre. Chaque relais est informé des messages. Ce type de réseau présente,

<sup>71</sup> J. Bergeron, N. Côté Léger et al : « idem ». Ed. Gaétan Morin et Associés Ltée, 1979, p183

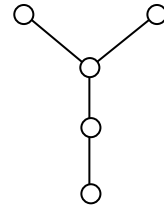
<sup>72</sup> M. Monereau : « idem ». Ed. Editions Bréal, 2008, p256

<sup>73</sup> N. Aldosa, M. Le Bihan et al : « Information communication organisation BTS assistant de gestion PME et de PMI ». Ed. Editions Bréal, 2003

outre les inconvénients de lenteur et de déformation possibles du message, celui de l'absence de communication entre les extrémités du réseau.

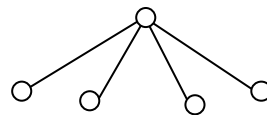
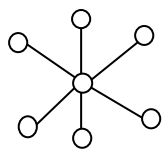


**3-2-2 Réseau en Y :** si ce type de réseau est efficace pour la réalisation d'activités complexes, il semble peu adapté à un travail de créativité. Il présente les mêmes inconvénients que le réseau en ligne.



**3-2-3 Réseau centralisé ou en étoile :** les réseaux centralisés sont techniquement les plus efficace. Dans ce type de réseau, la personne qui émet et reçoit plus que les autres est choisie comme leader. Les expériences de Bavelas et de Leavitt ont montré que les performances d'un groupe (rapidité dans la résolution du problème, nombre de communication nécessaires...) sont d'autant plus grandes que le réseau est plus centralisé. Pour la moyenne du groupe, la satisfaction par rapport au travail fourni varie dans le sens opposé, mais pour chaque individu le moral croit avec la centralité de sa position.

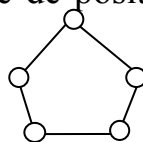
Cependant les effets de la centralisé sont également fonction du type de tâche. Si le contrôle est permanent, il expose, en cas de surcharge du centre, au risque de paralysie du système.



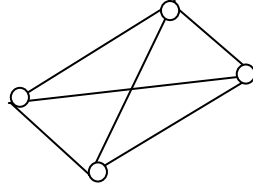
**3-2-4 Réseau en cercle ou en roue :** le cercle maintient plus facilement l'adhésion des participants. L'organisation du groupe est plus réduite et exige davantage de message.

Une personne communique davantage avec une autre si celle-ci est placée en face d'elle, c'est-à-dire si la communication visuelle est facilitée. Cet effet est connu sous le nom d'«effet Steinzor ».

Dans un réseau où personne n'occupe de position centrale, aucun leader ne se dégage.



**3-2-5 Réseau interconnecté, ou réseau complet, ou ALL CHANNEL :** tous les participants communiquent entre eux. C'est le canal le plus satisfaisant, mais il présente des risques de perte de temps et de manque de coordination.



Il faut noter que l'inégalité de participation augmente à mesure que s'accroît la taille de groupe (2 à 7).

Le choix du réseau détermine le mode de relation du groupe – que ce soit dans l'accomplissement de tâches ou dans des réunions, débats-, la façon dont chaque membre de l'entreprise va communiquer, et donc son degré de satisfaction<sup>74</sup>.

#### **4- Le rôle de leadership dans l'entreprise :**

Le leadership est l'un des concepts les plus étudiés des sciences sociales. Il n'en reste pas moins qu'aucune définition précise du leadership ne semble exister. Ainsi, Fleishman rapportent qu'il existe un peu plus de 65 systèmes de classification des dimensions de leadership. Malgré cette diversité de visions du leadership, il est possible de faire ressortir certains éléments communs à ses différentes définitions.

Premièrement, plusieurs définitions du leadership se concentrent sur l'idée que le leadership s'actualise au sein d'un groupe. Par exemple, le leader doit influencer les membres d'un groupe ou le groupe en entier afin d'atteindre un objectif. Une deuxième caractéristique commune à plusieurs définitions du leadership est que le leader influence les autres afin d'atteindre un objectif bien précis. L'influence du leader peut s'expliquer par le fait que le leader possède les traits (par exemple : intelligence, confiance en soi ou détermination) ou le style (orienté vers la tâche ou orienté vers les relations interpersonnelles) nécessaires pour influencer les autres. Une troisième caractéristique commune à plusieurs définitions du leadership est qu'un leader porte une attention particulière aux objectifs<sup>75</sup>.

#### **4-1 Les théories de leadership :**

Les premières études sur le leadership se sont orientées vers la personnalité et les facultés des grands leaders. On estimait que la capacité à être un grand leader

<sup>74</sup> N. Aldosa, M. Le Bihan et al : « idem ». Ed. Editions Bréal, 2003, p69

<sup>75</sup> D. Boisvert : « L'autonomie des équipes d'intervention communautaire: modèles et pratiques ». Ed. PUQ, 2000

était innée et non acquise. Depuis ses tout débuts, la recherche sur le leadership a évolué. Elle a d'abord étudié les comportements des leaders avant de se pencher sur la notion de leadership situationnel. Le principe d'une évolution de la pensée en matière de leadership est certes utile mais elle laisse penser que les premiers chercheurs étaient quelque peu naïfs et en retard sur leur époque. Loin s'en faut car une étude minutieuse des premiers écrits de certains chercheurs parmi les plus éminents nous permet de constater qu'ils se posaient les mêmes questions que nous aujourd'hui sur le leadership situationnel. Par exemple, Metcalf et Urwick ont cité la théoricienne du management Mary Parker Follett : « à chaque situation correspond un type de savoir et dans une entreprise idéale, l'homme possédant ce savoir exigé par une situation donnée...tend à devenir le leader du moment ». Stogdill partageait les mêmes idées lorsqu'il indiquait que le leader s'imposant dans une situation ne rencontrera pas forcément le même succès dans d'autres situations.

Behling et Schriesheim (1976) sont peut-être à l'origine de la contribution la plus significative à la compréhension des différentes théories du leadership. Ils ont créé une théorie de typologie du leadership illustrée par la figure 8. Elle recense quatre catégories d'approches concernant l'étude du leadership, selon que la théorie s'attache aux traits de personnalité ou aux comportements et selon que les traits de personnalité ou les comportements sont universels ou situationnels.

#### Caractéristique des leaders

	Traits de personnalité	comportements
<b>Caractéristique de la situation</b>		
<b>Plus universelle</b>	Théorie des traits de personnalité ou du leader naturel	Etudes des Michigan et de l'état de L'Orie
<b>Plus spécifique</b>	Théorie de la contingence de Fiedler	Théories situationnelle

**Figure 8** : Classement des quatre types de théories du leadership<sup>76</sup>.

Les traits de personnalité associés au leadership sont relativement stables. Il s'agit de l'intelligence, de l'agressivité et de l'indépendance. Les

<sup>76</sup> R. H. Cox, J.Cyrille Lecoq, « Psychologie du sport », Ed, De Boeck Université, 2005

comportements associés au leadership concernent les attitudes observées chez les leaders et ont peu de rapport avec leur personnalité. Les traits de personnalité que l'on trouve chez tous les leaders sont appelés traits universels, par opposition aux traits situationnels. Les traits situationnels et les comportements situationnels peuvent aider un leader à réussir dans une situation et s'avérer peu efficace dans une autre. La recherche rapportée par Cratty et Sage (1964) souligne l'importance du caractère temporel de ce concept. Dans leur étude, une confrérie d'étudiants (dirigée par un président) était opposée à un groupe d'étudiants qui ne se connaissaient pas. L'exercice consistait à progresser les yeux bandés à l'intérieur d'un labyrinthe. A priori, on pouvait s'attendre à ce que la confrérie réussisse mieux grâce à une communication et à un leadership bien installés. Mais, c'est en fait le groupe nouvellement constitué qui s'en est le mieux sorti. La qualité du leadership a fait la différence. La confrérie s'est fiée au président qui n'avait aucune expérience de ce type d'exercice. Par contre, un leader s'est rapidement détaché dans l'autre groupe. Il était visiblement doué pour la navigation dans un labyrinthe. Les membres de ce groupe lui ont demandé des conseils qui leur ont permis de battre leurs adversaires. Ils n'ont pas été handicapés par un leader qui n'avait pas la compétence requise pour cette tâche<sup>77</sup>.

## **4-2 Leadership et groupe :**

Les toutes premières recherches sur les comportements des leaders et leur lien avec l'efficacité du travail du groupe ont été effectuées en 1927 par trois chercheurs américains, à savoir Lewin, Lippitt et White.

### **4-2-1 Les styles de leadership :**

A partir de recherches expérimentales réalisées sur des groupes d'enfants, Lewin distingue trois formes de leadership ou de mode d'exercice du commandement<sup>78</sup>:

**Le leader autoritaire :** ce type de leader reste à l'écart du groupe et prend seul ses décisions concernant le travail et l'organisation, sans les justifier. Ses critères d'évaluation ne sont pas connus des autres membres du groupe. Ce mode de fonctionnement peut se trouver dans les armées, les sectes, voir dans certains groupes politique.

**Le leader démocratique :** dans ce type de fonctionnement, les décisions sont prises dans des discussions provoquées par le leader et dans lesquelles l'avis des membres du groupe est pris en compte. Le leader démocratique justifie ses positions et ses jugements. Il participe au fonctionnement social du groupe tout en restant différent des autres.

---

<sup>77</sup> J.F. Dhénin, P. Berry : « Management & gestion des unités commerciales ».Ed. Editions Bréal, 2004, p33

<sup>78</sup> S. Baggio : « Psychologie sociale: Concepts et expériences ». Ed. De Boeck Université, 2006, p35

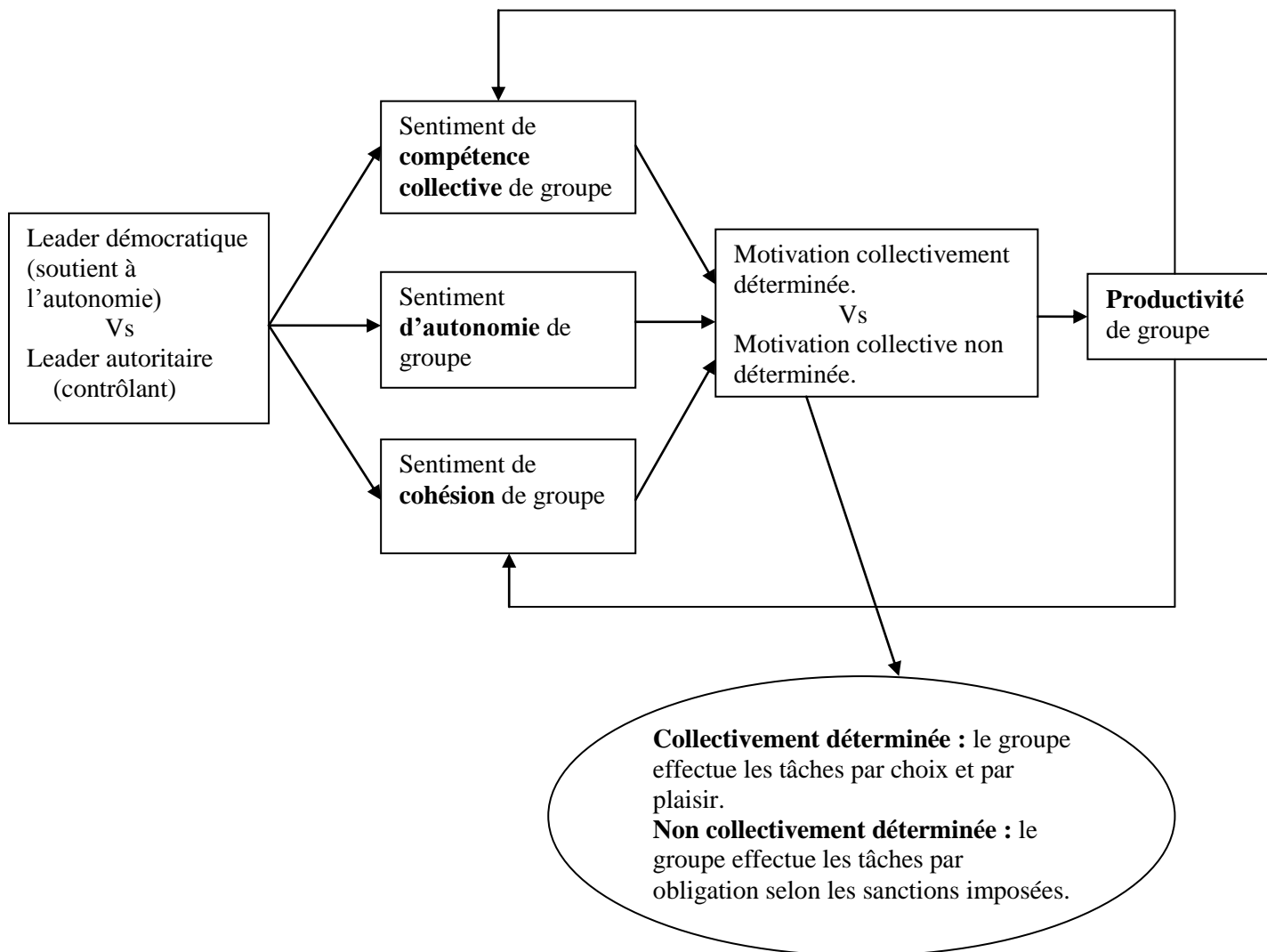
**Le leader laissez-faire :** ce dernier type de leader se caractérise par son comportement passif : il ne juge pas, n'évalue pas, ne prend pas d'initiatives, tout en concevant son statut de leader.

#### **4-2-2 L'impact du leader sur le fonctionnement de groupe :**

Le modèle proposé à la figure 10 présente deux types de leadership, soit un leadership autocratique soit un leadership démocratique. Comme nous l'avons vu précédemment un leader autocratique dirige le comportement d'un groupe par l'utilisation de pouvoir et des règles et croit que le rendement est meilleur s'il exerce un rôle étroit sur ce dernier. A l'opposé, un leader démocratique favorise l'implication des membres du groupe et les encourage à arriver à une décision par l'intermédiaire d'un consensus. Le leader démocratique a tendance à donner plus d'informations ou de rétroaction liée au rendement du groupe. Selon lui, l'implication de tous les membres du groupe ainsi que le soutien de son équipe sont deux facteurs très importants. Les deux types de leadership proposé peuvent jouer un rôle déterminant dans le fonctionnement d'un groupe de travail.

Cependant, pour comprendre l'impact de leadership sur le comportement de groupe nous proposons la théorie de l'autodétermination qui croit qu'un leader influence directement la motivation de son groupe de travail, selon certain déterminants. Ces déterminants sont le sentiment de compétence collective, d'autonomie et de cohésion d'un groupe.

La figure 9, le leader à un impact sur la motivation de son groupe de travail dans la mesure où il influence ses perceptions de compétence collective, d'autonomie et de cohésion. Ce sont ces derniers qui affectent la motivation d'un groupe.



**Figure 9** : L'impact du leader sur le fonctionnement de groupe<sup>79</sup>.

- **Le sentiment de compétence collective d'un groupe** : correspond aux perceptions des membres concernant la capacité de leur groupe à réussir dans une situation spécifique. Un leader démocratique peut influencer positivement sur le sentiment de compétence collective d'un groupe lorsqu'il lui offre une rétroaction verbale positive liée à sa performance. Ainsi, la rétroaction positive que le leader offre à son groupe de travail, par exemple : « félicitation ! Votre travail d'équipe est excellent », peut avoir augmenté son sentiment de compétence collective. Cette hypothèse est soutenue par plusieurs recherches. Ainsi, Weldon et Weingart (1988,1993) soutiennent que le leadership est un déterminant important du sentiment de compétence collective d'un groupe. Shea et Guzzo (1987) proposent que

<sup>79</sup> S. Baggio : « idem ». Ed. De Boeck Université, 2006

le sentiment de compétence collective du groupe soit tributaire de la rétroaction liée à la performance présentée au groupe.

- **Autonomie du groupe :** l'autonomie d'une équipe de travail peut se définir par le pouvoir que celle-ci possède relativement aux décisions concernant la gestion des ressources humaines et financières mises à sa disposition.

Selon le modèle présenté à la figure 10, un leader démocratique peut influencer positivement sur le sentiment d'autonomie d'un groupe. En effet, ce type de leader n'impose pas ses décisions au groupe, mais joue plutôt un rôle de soutien et encourage la participation de tous les membres aux décisions et aux objectifs du groupe. Lorsque le groupe participe aux décisions, il devient responsable des objectifs déterminés.

En revanche, un leader autocratique a tendance à imposer son point de vue au groupe, ce qui implique une moins grande participation du groupe aux décisions liées à ses objectifs et, du même coup, une autonomie collective réduite.

- **Cohésion du groupe :** le sentiment de cohésion peut se définir comme le degré d'interdépendance qui existe entre les membres d'un groupe. Un leader démocratique peut influencer positivement sur le sentiment de cohésion d'un groupe en favorisant l'interdépendance entre ses membres. Par exemple, un leader démocratique peut proposer une tâche dont le résultat est tributaire de la contribution de chacun des membres. Des études ont démontré qu'un leader démocratique produit une meilleure cohésion de groupe qu'un leader qui utilise une approche autocratique ou un contrôle. Le leader démocratique stimule l'implication des membres du groupe et encourage ceux-ci à arriver à des décisions par l'intermédiaire d'un consensus. Cela devrait augmenter le sentiment de cohésion du groupe étant donné que l'atteinte d'un consensus entre les membres favorise l'interdépendance entre eux. Cependant, des études montrent que les leaders autocratiques ont tendance à créer une situation dans laquelle les possibilités de discussions entre les membres sont très réduites, ce qui devrait, en retour, nuire à la cohésion du groupe<sup>80</sup>.

---

<sup>80</sup> S. Baggio : « idem ». Ed. De Boeck Université, 2006



## Conclusion :

L'étude approfondi du comportement humain au sein des organisations invitera les managers et des chefs hiérarchiques de cerner les points par lesquels ils peuvent mieux intégrer, impliquer, engager leurs personnel dans le processus général de l'organisation dont ils son membre. On a démontré et analysé dans ce chapitre quelques facteurs qui permettent la compréhension du comportement humain au sein des organisations. Il s'agit des facteurs inhérents à toute organisation et auxquels tout manager peut être confronté.

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons à travers un modèle graphique (figure 10) d'identifier l'ensemble de facteurs qui permettent de comprendre la structure et le fonctionnement des organisations de même que le comportement des acteurs individuels et collectifs.

Ce modèle repose sur une proposition fondamentale tiré des travaux de Kurt Lewin  $C = f(P \wedge E)$  selon laquelle le comportement (C) est fonction de la personne (P) en interaction avec l'environnement (E) dans lequel elle se trouve. Dans le modèle que nous présentons, nous avons jugé utile de distinguer entre environnement interne et externe à l'organisation.

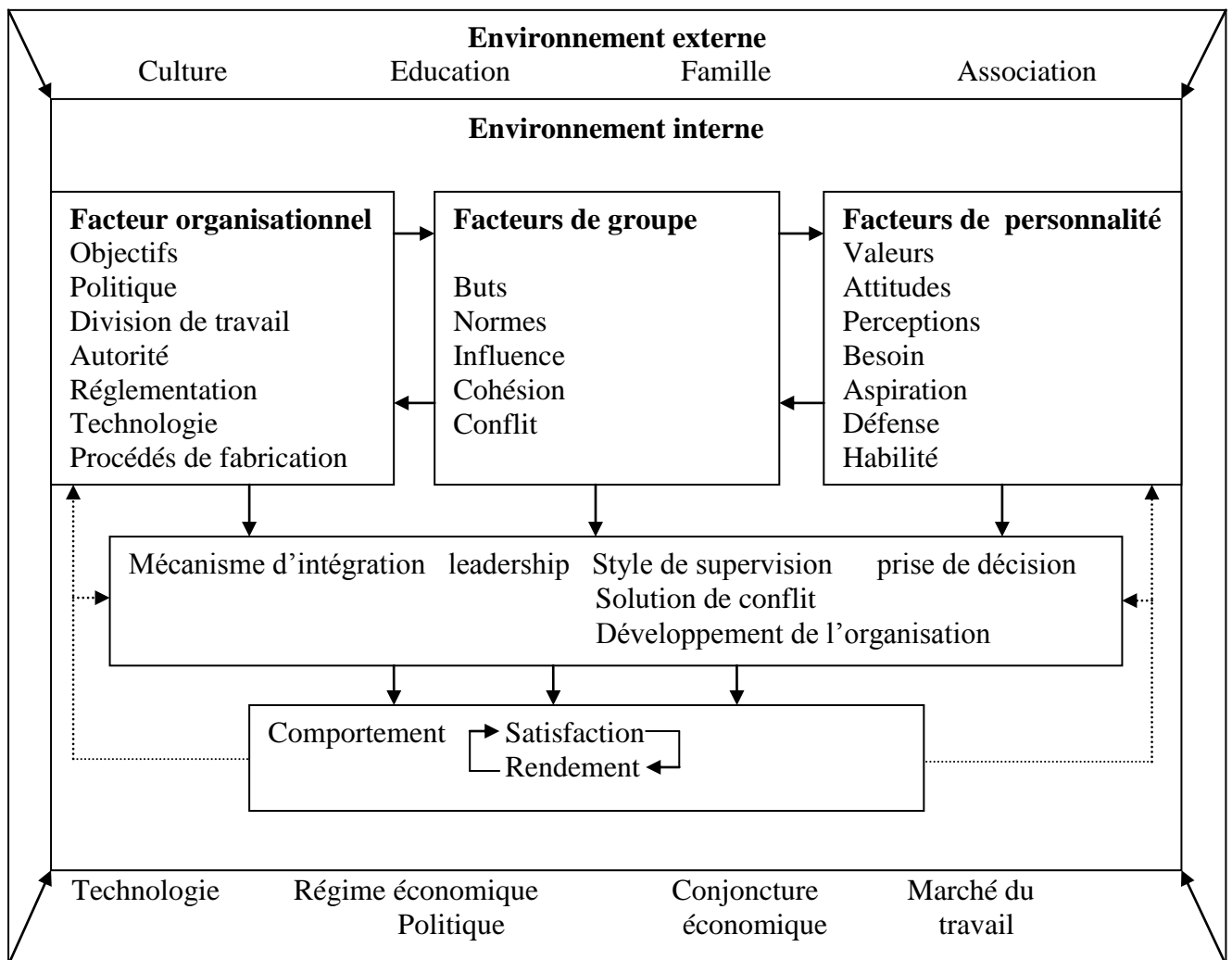
Cette proposition fondamentale qui sous-tend la représentation symbolique et schématique des déterminants du comportement organisationnel se réfère implicitement à l'action conjuguée de trois ensembles de facteurs:

- Les facteurs de personnalité : La constitution psychologique et le processus de développement de l'individu présentent sous une multitude de facettes que le concept de personnalité tente d'intégrer. Dans ce chapitre j'ai étudié la personnalité et ses composantes en autant qu'elles aident à la compréhension et à l'explication du comportement des individus au sein des organisations. Ce qui explique l'importance que nous avons accordée à l'étude des attitudes, des perceptions et des facteurs socioculturels qui s'ajoutent aux facteurs psychologiques (interne) et influencent aussi le comportement de l'être humain.
- Les facteurs d'environnement interne : L'environnement de travail regroupe un ensemble de facteurs qui influent sur le comportement. On retrouve dans cette rubrique des facteurs tels que les objectifs et les politiques, phénomène de leadership, la structure interne des groupes, la communication. Ce sont là des facteurs importants qui influencent la conduite des individus, membres d'une organisation. Ce n'est qu'indirectement que nous avons étudié ces facteurs lorsque nous avons abordé l'étude du comportement des groupes.
- Les facteurs d'environnement externe : On peut difficilement rendre compte du comportement d'un individu au sein d'un système social si l'on ne tient pas compte des facteurs d'environnement externe c'est-à-dire l'ensemble des

caractéristiques qui permettent de décrire le contexte technologique avec lequel les organisations de travail entretiennent des relations réciproques.

Après l'étude du comportement humain au sein des organisations, le troisième chapitre consiste à comprendre la manière dont l'entreprise motive ses salariés et ce, en s'appuyant sur les différentes théories des motivations existant dans la littérature organisationnelle.

**Figure 10:** Modèle des déterminants des comportements au sein des entreprises et des organisations<sup>81</sup>.



—————> Ligne de causalité multiple ou d'interdépendance.

.....> Ligne de rétroaction.

<sup>81</sup> J. Bergeron, N. Côté Léger et al : « Les aspects humains de l'organisation ». Ed. Gaétan Morin et Associés Ltée, 1979

### **Chapitre 3 : La motivation des salariés : un enjeu complexe pour l'entreprise**

Lorsque nous nous penchons sur les manuels de gestion et les ouvrages de management, tous font ressentir depuis le début des années 80, la nécessité de valoriser le facteur humain comme facteur stratégique au sein de l'entreprise.

Tantôt certaines analyses vont axer sur l'importance de l'individu en tant qu'être humain ayant ses aspirations propres, sa personnalité propre et ses motivations propres, tantôt d'autres analyses vont axer sur l'importance de l'individu en tant qu'acteur ayant la capacité d'agir sur le fonctionnement et le déroulement du travail. Dans les deux cas, l'idée qui revient : c'est par la motivation qu'il est possible d'obtenir le comportement attendu. Un dirigeant d'un groupe industriel et commercial français d'origine algérienne affirme : « les résultats qu'il (le dirigeant) obtiendra dépendront des performances des personnes qu'il a sous ses responsabilités qui elles-mêmes varieront selon sa capacité à les motiver »<sup>82</sup>.

La question de la motivation n'a pas toujours intéressé les managers. Lors des premières tentatives d'organisation scientifique du travail, elle était implicite parce qu'elle ne posait pas problème. Pour Taylor, il était évident que les individus étaient tous motivés par le même objectif, celui de gagner mieux leur vie. Il suffisait donc de créer des organisations dans lesquelles les rémunérations encourageaient les salariés à travailler davantage.

Pourtant, les dirigeants qui ont recouru à l'organisation scientifique du travail se sont très vite rendu compte qu'elle était loin de porter tous ses fruits et que ce manque d'efficacité pouvait sans doute s'expliquer par des raisons liées au facteur humain. Ils ont donc essayé dans les années 1920 d'améliorer les conditions de travail, mais force leur a été de constater que cette démarche n'était pas suffisante. Or, c'est à la même époque qu'apparaît la notion de motivation au travail, au sein d'un courant de recherche, nommé par la suite « Ecole des Relations Humaines », dont les travaux, à partir d'une expérience princeps menée à Hawthorne, permettent de mettre en évidence que la performance ne pouvait émerger que si les salariés étaient satisfaits de leur travail<sup>83</sup>.

De nombreux chercheurs ont poursuivi des recherches sur la motivation des individus au travail, de façon à offrir aux dirigeants des outils leur permettant de piloter la motivation. L'enjeu principal de ce chapitre est donc de comprendre par quels biais l'entreprise peut affecter la motivation des salariés, après une étude des différentes théories fondamentales de la motivation manifestée par un nombre de chercheurs spécialistes dans ce domaine.

---

<sup>82</sup> A. Abedou : « La gouvernance des PME-PMI: regards croisés France-Algérie ». Ed. Harmattan, 2006

<sup>83</sup> F. A. Bailly, D. Bourgeois et al : « Comportements humains et management ». Ed. Pearson Education France, 2006

## Sections 1 : La motivation au travail

Pourquoi les dirigeants d'entreprise, les responsables de service et de manière générale tous ceux qui doivent manager des femmes et des hommes, veulent-ils à tout prix que ces derniers soient motivés ? Tout simplement parce qu'un salarié motivé par son travail présente un comportement et une activité qui s'avèrent très bénéfiques pour l'entreprise ou l'institution qui l'emploie. Tout manager a intérêt à avoir des subordonnés motivés. Non seulement cela lui facilite la tâche mais surtout cela lui permet d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés, voir de les dépasser. Quel responsable de service, quel chef d'équipe ou quel chef d'entreprise ne s'est jamais demandé « comment faire pour les motiver ou pour maintenir leur motivation ? ».

Quel que soit le domaine d'activité, la motivation doit être la préoccupation majeure des organisations, petites ou grandes. La motivation des « troupes » est en effet la clé de la réussite des entreprises, mondialisation ou pas. Tout responsable a donc le devoir de motiver ses subordonnés. Encore faut-il qu'il sache comment s'y prendre !

Parallèlement, tout salarié demande de nos jours à avoir un travail qui le motive. A tel point qu'il attend beaucoup de son employeur à ce sujet. Il demande que celui-ci agisse de manière efficace afin de rendre le travail motivant. Gare au manager qui ne répond pas à cette obligation, il sera immanquablement condamné à subir les conséquences de son incompétence en ce domaine. Dans ce point nous essayons d'étudier les caractéristiques de la motivation au travail pour donner une idée sur la motivation<sup>84</sup>.

### 1- Evolution :

L'idée de la motivation a changé de sens à travers les époques. Dans les années 1930, les organisations cherchaient à favoriser le travail collectif. Le groupe motivant le salarié, il fallait s'occuper du groupe pour développer la performance de l'individu. Dans les années 1960 et 1970, les organisations ont tenté de compenser les difficultés du travail collectif en rémunérant la performance individuelle et en assurant le bien être des salariés par des avantages sociaux. La motivation s'identifiait à cette époque à la satisfaction au travail. Dans les années 1980, la motivation s'identifiait plutôt à une implication personnelle dans un projet collectif développé par les organisations. A présent, la motivation au travail est un processus qui se gère, se reconstruit en permanence à partir de multiples stratégies et fait intervenir autant les dimensions individuelles (image de soi, ambition..) que les caractéristiques de l'organisation (contenu des tâches, ambiance du travail, etc.)<sup>85</sup>.

---

<sup>84</sup> L. Keller : « Les clés de la motivation au travail ». Ed. Harmattan, 2007, p 11

<sup>85</sup> L. Sekiou, L. Blondin et al : « Gestion des ressources humaines».Ed. De Boeck Université, 2001, 410

## 2- La définition :

Définir la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise. Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise.

Il existe un nombre indéterminé de définitions. On peut considérer que celle proposée en 1955 par Jones et, après lui, par Porter et Lawler (1968), fait désormais autorité. « La motivation au travail est décrite par ces auteurs comme une énergie qui détermine un type de comportement particulier »<sup>86</sup>.

Louise Blondin définit la motivation comme « une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un équilibre à moyen et à long terme »<sup>87</sup>.

Selon cette définition les individus très motivés ont trois caractéristiques en commun :

1. Ils sont en mouvement, c'est-à-dire ont des projets, se développent, évoluent, s'améliorent dans divers secteurs de leur vie (personnelle, affective, professionnelle).
2. Ils sont positifs, c'est-à-dire identifient dans leur environnement ce qu'ils peuvent changer ou non et cherchent à voir le bon côté des choses.
3. Ils ont du plaisir, c'est-à-dire sont de bonne humeur le matin devant la perspective de leur journée de travail.

Ainsi, pour Roussel, qui cherche à synthétiser l'ensemble des apports conceptuels relatifs à la question, la motivation au travail est un processus qui implique :

- La volonté de faire des efforts, d'orienter et soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail.
- La concrétisation de cette intention en comportement effectif, au mieux des capacités personnelles<sup>88</sup>.

---

<sup>86,7</sup> S. Maugeri : « Théories de la motivation au travail ». Ed. Dunod, Paris, 2004, p9

<sup>88</sup> L. Sekiou, L. Blondin et al : « Gestion des ressources humaines ». Ed. Boeck Université, 2001, p410

Mais la définition qui nous est apparue la plus convaincante, car la plus représentative des apports des psychologues majeurs du domaine, est celle de Vallerand et Thill:

*« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »<sup>89</sup>.*

Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc.). Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc. Ces facteurs de motivation internes ou dispositionnels et externes ou situationnels, sont changeants et propres à chaque individu.

### **3- Les concepts clé de la motivation :**

La motivation peut être confondue avec plusieurs termes :

- 1- La motivation intrinsèque : est liée au moteur personnel de la personne, à ce qui la pousse de l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activité. Elle relève de l'individu, de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement, elle est façonnée par les situations communes et particulières qu'il a rencontrées au cours de son existence.
- 2- La motivation extrinsèque : elle relève des incitations extérieures qui peuvent amener l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même : une prime, une promotion, une marque de reconnaissance individuelle ou sociale<sup>90</sup>.
- 3- Satisfaction et motivation : la satisfaction est « le sentiment de bien être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire, de ce qu'on souhaite ». La satisfaction est une réaction affective, émotionnelle qui résulte de l'évaluation par l'individu de ses activités, de son travail et du constat que les résultats obtenus sont conformes à ses attentes, à ses aspirations, à ce qu'il en attendait de ces valeurs.

---

<sup>89</sup> [www.univ-tlse1.fr/LIRHE/publications/notes/326-00.pdf](http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/publications/notes/326-00.pdf) : « La motivation au travail – concept et théorie ». Par P. Roussel, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi note n° 326 Octobre 2000.

<sup>90</sup> F. A. Bailly, D. Bourgeois et al : « idem ». Ed. Pearson Education France, 2006, p 143

La satisfaction est donc le produit de la confrontation des attentes du salarié avec les résultats obtenus. C'est bien par là que la satisfaction touche à la motivation. On ne peut pas être satisfait si l'on n'attendait pas tel ou tel résultat, si on ne le désirait pas, en somme, s'il ne nous motivait pas.

Francès (1995) propose l'approche suivante pour faire ressortir des liens existants entre ces deux concepts. La motivation est le concept qui permet de donner une réponse à la variété de nos attitudes face au travail : la motivation est l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son travail, sachant que chacune de ces aspirations est affectée d'un coefficient de probabilité de réalisation en fonction à la fois du travail par l'organisation. L'aspiration selon Francès, n'est pas observable, ni même consciente en tant que telle, mais seulement par le but auquel elle fait tendre le travailleur, c'est-à-dire par le résultat qu'il attend de son emploi, résultat qui lui est conscient et descriptible<sup>91</sup>.

Evidemment, les résultats espérés, les attentes, les désires, ont des contenus et des pouvoirs de séductions différents selon les individus, soit selon les catégories d'emplois, soit selon les différents travailleurs d'un même emploi. Ont dit qu'ils ont des valences différentes. Ce point de vue est traduit par l'équation suivante :

$$M = \sum_{n=1}^k (A) V$$

La force de la motivation (M) est la somme, allant de 1 à k, des attentes (A) que le travailleur place dans son emploi, chacune de ses attentes ayant une désirabilité, une importance, en somme, une valence (V) plus ou moins grande.

La satisfaction, dès lors, se définit elle à partir de la motivation, comme la confrontation des attentes avec les résultats obtenus (O) :

$$M = \sum_{n=1}^k (A - O) V$$

- 4- L'implication : le terme « implication » est ainsi utilisé pour définir la relation psychologique entre individu et son entreprise. Mais il existe différentes manières de caractériser cette relation.

L'implication dans l'organisation représente l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'entreprise, aux systèmes de gestion de l'entreprise,

---

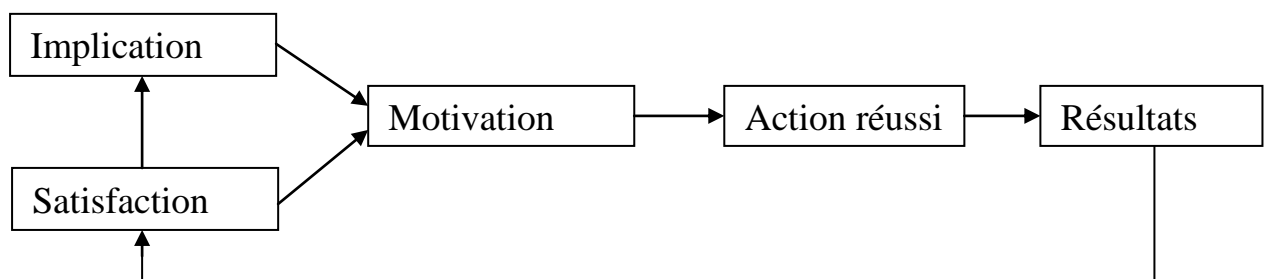
<sup>91</sup> S. Maugeri : « idem ». Ed. Dunod, Paris, 2004

indépendamment du contenu même de poste et indique la prédisposition à fournir des efforts pour l'organisation. Il y a ainsi une approche dynamique de l'implication organisationnelle car l'implication est alors un processus par lequel les buts de l'individu et de l'organisation s'intègrent et deviennent congrus.

- 5- Une causalité circulaire entre les concepts de satisfaction, de motivation et d'implication : c'est trois concepts ne sont pas indépendants, mais s'inscrivent dans une relation de causalité circulaire.

La satisfaction est le sentiment éprouvé par un individu suite à la réussite d'une action, laquelle dépend directement de sa propre motivation. En aval de l'action, la satisfaction rétroagit sur l'amont, au moins partiellement.

Mais si la satisfaction ne détermine pas directement la motivation, l'insatisfaction, en revanche démotive. De même, une forte implication crée un climat favorable à la motivation, sans pourtant garantir son déclenchement. Et la satisfaction, si elle est pérenne, consolide l'implication.



**Figure 1 :** Lien entre satisfaction, implication et motivation selon Donnadieu<sup>92</sup>

#### 4- Raison d'être :

La prise de connaissance des effets de la démotivation au niveau organisationnel comme au niveau individuel, nous permet d'une façon négative de réaliser l'importance de toute la problématique de la raison d'être de la motivation. Voici une liste non exhaustive de ces effets : actes manqués, défauts de fabrication plus fréquents, inattention prometteuse d'accidents, moindre résistance à la maladie et absentéisme, baisse de la productivité, perte de temps en formation de remplaçants, insatisfaction des salariés, détérioration des relations professionnelles, climat de travail tendu, perte monétaire, etc.

Pour éviter d'être écrasées sous tous ces problèmes, les directions générales ont intérêt à se préoccuper de la motivation chez tous les salariés.

<sup>92</sup> D. F. P. Boisserolles de St Julien : « Les survivants: Vers une gestion différenciée des ressources humaines ». Ed. Harmattan, 2005, p 111



Mais pour les salariés, quatre leviers peuvent servir de justificatif pour la recherche de techniques de motivation. Ce sont :

- a. Avoir** : pour l'individu, l'argent importe, car il lui permet de se procurer les objets de son choix, de s'assurer un minimum de confort et de sécurité pour s'engager dans le travail. Des insuffisances à ce point de vue amènent du désintérêt vis-à-vis ou du rejet pour augmenter sa compétence.
- b. Faire** : l'individu s'implique si le travail l'intéresse. Son intérêt réside dans :
  - La lisibilité du travail, il lui importe de savoir pourquoi il travaille, à quoi il est utile, quels sont les objectifs qui contrôlent.
  - Les défis, l'individu aime relever des défis si ceux-ci ne sont ni très haut placés ni trop faciles.
  - La qualité, l'amour du travail bien fait est un ressort important de l'intérêt au travail.
- c. Etre** : chacun désire être reconnu dans son travail. L'absence de signe de reconnaissance peut devenir dramatique pour l'individu. Quand l'individu manque de signe de reconnaissance positive, il en recherche des négatifs, par exemple des accidents de travail. L'individu aime aussi être considéré dans l'organisation et à cet égard, l'organisation a des responsabilités comme de se soucier du bon environnement physique du salarié, lui accorder des conditions de travail satisfaisantes et avoir des attitudes de gestion saines. Il aime également être utile, c'est-à-dire sentir que sa contribution apporte un « plus » important à l'organisation. Enfin, il apprécie d'être informé sur l'évolution de l'organisation, ses politiques, ses orientations, etc.
- d. Donner** : l'individu impliqué aime donner des conseils, faire partager son expérience, développer celle des autres, etc. Il aime donner et se donner. De nombreuses techniques se rattachent au donner, par exemple participer au pouvoir<sup>93</sup>.

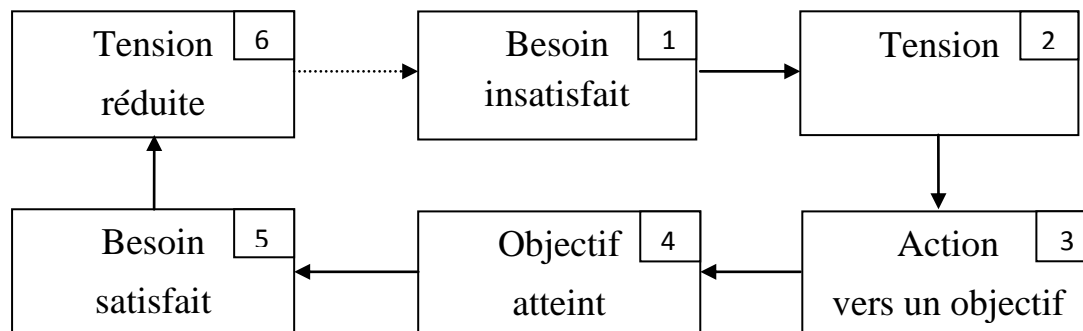
### 5- Le processus de la motivation

De façon très générale, le processus fondamental de la motivation est le suivant : à cause d'un besoin insatisfait (ex : le besoin de nourriture), un individu ressent une certaine tension, un certain inconfort (la faim), ce qui le pousse à faire quelque chose (s'extirper de son fauteuil et se rendre jusqu'au réfrigérateur), en vue d'atteindre un certain objectif (engloutir un demi-jambon cuit) qui satisfait le besoin, diminue la tension et ramène l'individu à son point de départ satisfait (le fauteuil), jusqu'à ce que le cycle recommence. Ce processus est illustré dans la figure 2. Pour impliquer ceci au monde de travail, il suffirait de remplacer certains mots par d'autres dans l'exemple, écrire -besoin d'argent- au lieu de -

---

<sup>93</sup> L. Sekiou, L. Blondin et al : « idem ». Ed, De Boeck Université, 2001, p 420

besoin de nourriture-, - fournir un rendement élevé- au lieu de – s’extirper de son fauteuil-, obtenir une augmentation de salaire- au lieu de - engloutir un demi-jambon-. Dans les deux cas, le processus fondamental reste le même.



**Figure 2** : Le processus fondamental de la motivation<sup>94</sup>.

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

- **Le déclenchement du comportement** : c’est le passage de l’absence d’activité à l’exécution de tâches nécessitant une dépense d’énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l’énergie nécessaire pour effectuer le comportement.
- **La direction du comportement** : la motivation dirige le comportement dans le sens qu’il convient, c’est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente (1) l’énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, (2) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.
- **L’intensité du comportement** : la motivation incite à dépenser l’énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.
- **La persistance du comportement** : la motivation incite à dépenser l’énergie nécessaire à la réalisation régulière d’objectifs, à l’exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d’intensité de la motivation<sup>95</sup>

<sup>94</sup> J. Bergeron, N. Côté Léger et al : « Les aspects humains de l’organisation ». Ed. Gaétan Morin et Associés Ltée, 1979, p 103

<sup>95</sup> [www.univ-tlse1.fr/LIRHE/publications/notes/326-00.pdf](http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/publications/notes/326-00.pdf) : « idem ». Par P. Roussel, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l’Emploi note n° 326 Octobre 2000.

## Section 2 : Les théories fondamentales de la motivation :

Bien que le concept de motivation au travail ne se soit réellement développé qu'à partir de la deuxième partie du 20ème siècle, nous disposons aujourd'hui d'une multitude de théories et de courants de pensées sur ce thème, courants et théories que nous allons présenter ici de manière très synthétique afin de bénéficier d'une vue d'ensemble de la motivation au travail.

Dans un souci d'opérationnalité au niveau des entreprises, les théories de la motivation au travail ont cherché à apporter des réponses aux questions sur les facteurs facilitant la participation et l'implication des individus dans les objectifs de l'organisation<sup>96</sup>.

Ces théories de la motivation peuvent être classées en deux groupes selon le tableau 1. Le premier groupe comprend plusieurs tentatives d'énumérer, de définir et de classer les principales forces internes qui entraînent l'individu à agir, c'est ce que certains auteurs américains appellent « content théories » et que nous nommerons ici « théories de contenu ». Dans un deuxième groupe, il faut inclure des théories qui visent à expliquer comment ces forces internes ou besoins interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à faire une chose plutôt qu'une autre et à agir avec intensité plutôt qu'avec nonchalance. Le terme anglais « process théories », qui s'applique à ce deuxième groupe, sera traduit ici par « théories de processus de motivation »<sup>97</sup>.

**Tableau 1 : Théories de la motivation<sup>98</sup>.**

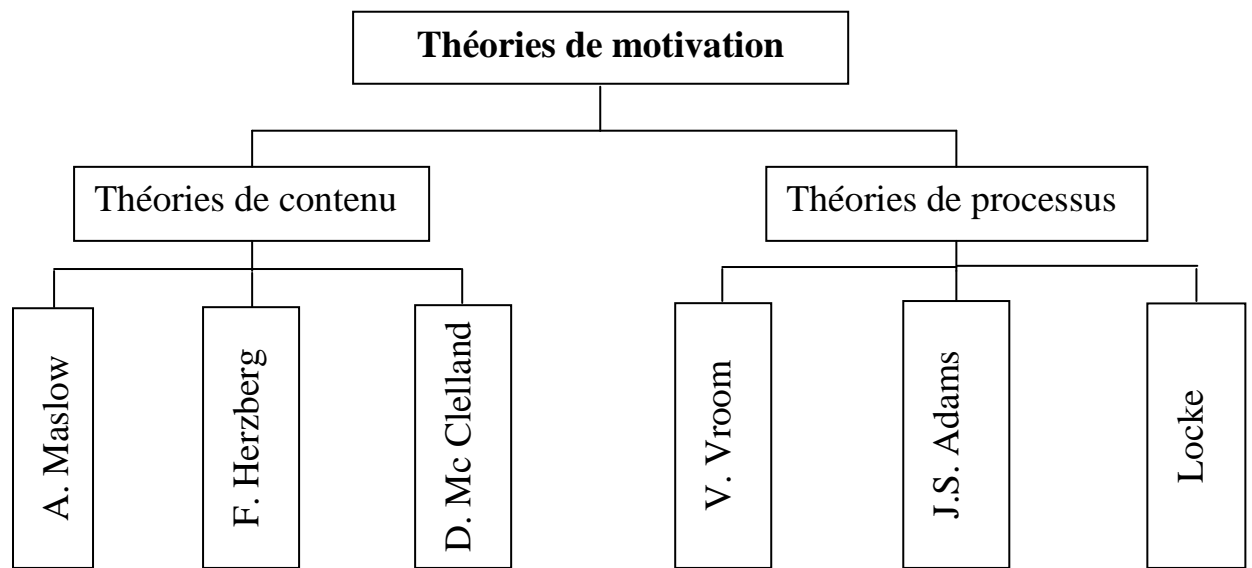
<b>Théories</b>	<b>Motivation</b>
Théories de contenu	De quelle façon la motivation fonctionne-t-elle, se déclenche-t-elle et l'analyse de leur effet sur les comportements des individus ?
Théories de processus	Pour quelle raison la motivation apparaît-elle et quels sont les composants du processus motivationnel ?

Maintenant, nous présentons les points les plus significatifs des deux groupes de la théorie de motivation, selon les travaux des principaux auteurs lesquels poursuivent l'étude de la motivation des individus aux situations de travail.

<sup>96</sup> M. Foudriat : « Sociologie des organisations: La Pratique du Raisonnement ». Ed. Pearson Education France, 2007, p127

<sup>97</sup> J. Bergeron, N. Côté Léger et al : « idem ». Ed. Gaétan Morin et Associés Ltée, 1979, p104

<sup>98</sup> www.thesebrain.univ-lyon3.fr : « Les enjeux de l'interaction entre les comportements et les compétences, et son impact sur la coopération entre les individus ». Par B. Marcela et R. Briones, thèse présenté a l'Université Jean Moulin Lyon3, 21 octobre 2006.



**Figure 3** : Principaux auteurs retenus des théories de la motivation<sup>99</sup>.

### 1- Les théories du contenu :

Les théories de contenu cherchent à identifier les facteurs de la motivation des individus. Elles proposent des typologies de besoins, ceux-ci étant la source de la motivation. Ces théories reposent sur une hypothèse fondamentale : les besoins sont des manques d'ordre physiologique, psychologique ou sociologique.

La motivation au travail peut ainsi être comprise à partir de besoins fondamentaux qui existeraient au sein de tout individu et qu'il chercherait à satisfaire. Les théories du contenu se réfèrent donc à des listes, des typologies de besoins fondamentaux. Les différents modèles présentent des variations entre les typologies qu'ils présentent. Pour les théories du contenu, trois noms, Maslow, Herzberg et McClelland, renvoient aux trois principales approches<sup>100</sup>.

#### 1-1 La théorie de Maslow : la « pyramide des besoins »

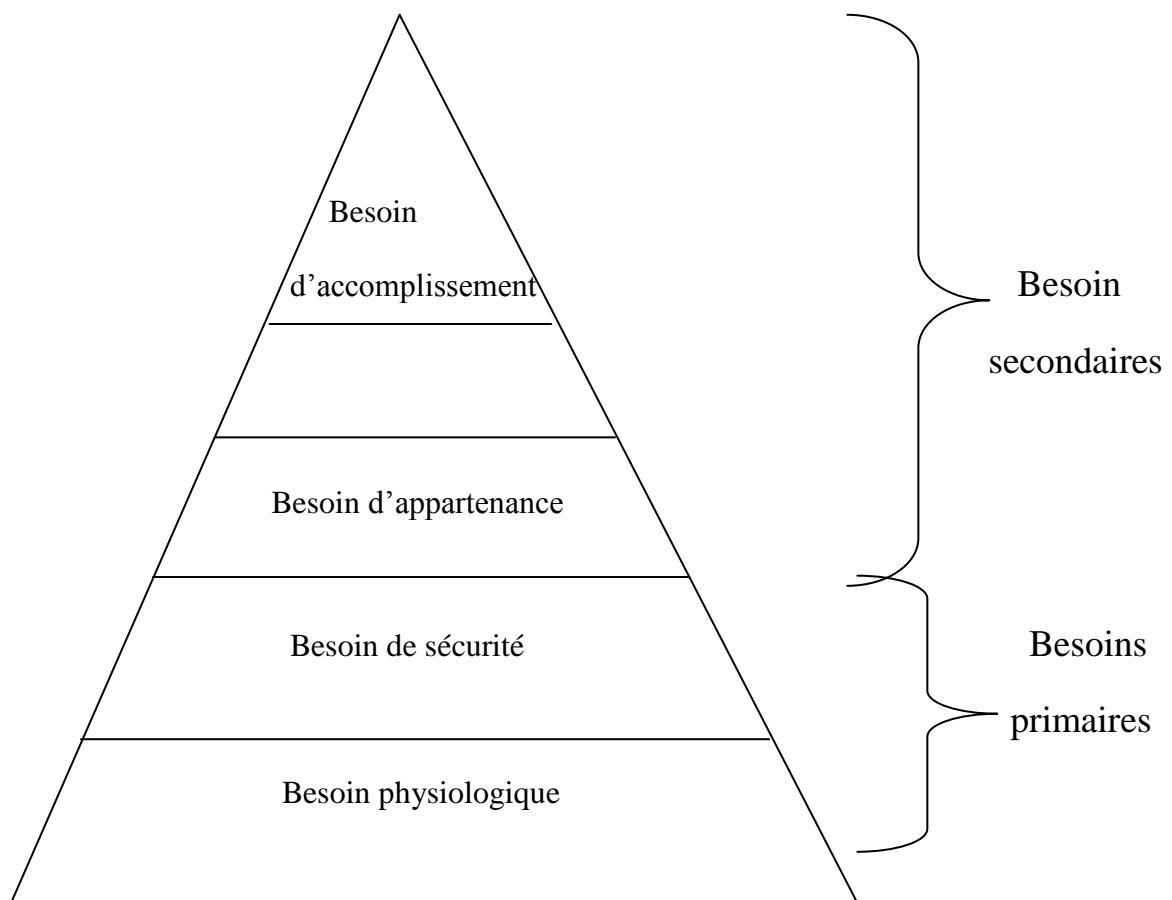
Dans le domaine des sciences humaines appliquées à l'organisation, il y a une demi-douzaine de grandes « vedettes », des auteurs dont les noms sont connus par des dizaines de milliers d'administrateurs à travers le monde, Maslow est un de ceux-là. La théorie qui l'a rendu aussi célèbre comprend deux éléments

<sup>99</sup> [www.thesebrain.univ-lyon3.fr](http://www.thesebrain.univ-lyon3.fr) : « idem ». Par B. Marcela et R. Briones, thèse présentée à l'Université Jean Moulin Lyon3 – 21 octobre 2006.

<sup>100</sup> M. Foudriat : « idem ». Ed. Pearson Education France, 2007, p128

distincts : une classification des besoins humains en cinq catégories et le principe d'une hiérarchie entre ces cinq catégories<sup>101</sup>.

A partir d'observations cliniques dans les années 1940, Maslow, psychologue et consultant établit que les comportements des individus au travail sont orientés par leurs propres besoins insatisfaits. Il considère que l'individu est capable de les hiérarchiser et après de les satisfaire selon un ordre de priorité et d'influence. En conséquence, les besoins les plus dominants vont générer un certain comportement comme réponse à leur satisfaction. L'hiérarchisation des besoins humains est représentée par une pyramide (figure 4) avec cinq catégories de besoins en ordre de priorité :



**Figure 4** : La pyramide de Maslow<sup>102</sup>.

➤ **Classification des besoins humains :**

- Les besoins physiologiques : Ce sont les besoins qualifiés de primaires. Ils sont les plus importants et correspondent aux besoins vitaux : se nourrir, boire, se reposer, être en bonne santé, etc. pour le monde du travail. Ils

<sup>101</sup> J. Bergeron, N. Côté Léger et al : « idem ». Ed. Gaétan Morin et Associés Ltée, 1979, p108

<sup>102</sup> M. Foudriat : « idem ». Ed. Pearson Education France, 2007

sont identifiables à la rémunération économique car celle-ci permet de satisfaire les besoins primaires par l'achat de nourritures, de boissons...nécessaires à l'équilibre vital.

- Le besoin de sécurité : Ce besoin signifie la recherche de protection pour se sentir à l'abri de menaces. Appliqué au monde de l'entreprise, il se traduit par la recherche de stabilité dans l'emploi et par l'attente d'équité ou de justice dans le traitement différencié dans le travail ou dans les rapports hiérarchiques. Il signifie aussi la recherche d'un environnement prévisible excluant turbulences et changements. Très concrètement, ce besoin se traduit par les contrats garantissant la sécurité de l'emploi par les règles d'ancienneté qui apportent des avantages connus à l'avance, par les modalités d'assurances qui peuvent être proposées par l'employeur.
- Le besoin d'appartenance : Ce besoin renvoie à l'amour, à l'affection pour le partenaire, à l'amitié, à la communauté à laquelle l'individu se réfère. Il correspond à la recherche de l'acceptation, de l'intégration au sein d'un groupe. Le degré d'appartenance au groupe traduit les diverses formes possibles de liens entre l'individu et les autres membres du groupe.
- Le besoin d'estime de soi ou de reconnaissance par les autres : Ce besoin se réfère à la recherche de la réussite et d'un statut au sein de groupe. Il se définit par la recherche d'implication dans les processus de prise de décision dans le travail ou dans un groupe informel. Il se traduit par le sentiment de fierté du travail accompli, par le sentiment d'être capable de réussir, d'être compétent et par la perception d'être reconnu par les autres, ses collègues, ses supérieurs, ses amis dans les petits groupes.
- Le besoin d'accomplissement : Ce besoin correspond à la possibilité de réaliser son potentiel, à l'opportunité dans le travail de se trouver confronté à des tâches complexes qui soient un véritable défi intellectuel et qui mettent en jeu et mobilisent toutes les compétences de l'individu.

Celui-ci comprend trois dimensions : la recherche de l'utilisation de toutes ses capacités, le désir de prendre des initiatives et la volonté de s'épanouir. Pour Maslow ce besoin est le plus fondamental et il pense que chacun chercherait à le satisfaire et accepterait si les conditions de la politique managériale sont favorables, de s'impliquer dans le travail pour ce but<sup>103</sup>.

#### ➤ **Les principes d'utilisation de la théorie de Maslow :**

L'utilisation de la théorie de Maslow a souvent été présentée comme reposant sur quelques principes simples. Entre autre :

---

<sup>103</sup> M. Foudriat : « idem ». Ed. Pearson Education France, 2007, p130

- Principe d'émergence : les besoins sont hiérarchisés dans l'ordre précédemment présenté. Ils sont motivants dans cet ordre de complexité croissante. Les besoins tertiaires ne deviennent ainsi motivants qu'après satisfaction des besoins d'ordre inférieur.
- Principe de domination : lorsqu'un besoin est satisfait chez un individu, il cesse d'être motivant et c'est le besoin strictement d'ordre supérieur qui devient alors motivant.
- Principe de frustration : la non-satisfaction d'un besoin accroît sa puissance motivante et élimine les besoins d'ordre inférieur.
- Principe d'insatiabilité : le niveau d'aspiration s'élève lorsque les besoins sont satisfaits.
- Principe d'identification : les normes sociales propres aux différents groupes définissent des niveaux d'aspiration<sup>104</sup>.

Cette théorie eut un succès important du fait de sa logique apparente et sa capacité à structurer, à simplifier un domaine complexe, celui des besoins humains et elle a permis de mettre en évidence l'existence de besoin chez les individus et l'importance des besoins psychologiques. Elle fut longtemps acceptée comme un dogme sans que de réelles recherches expérimentales ne fussent entreprises.

Pour motiver, il faut agir au bon niveau, connaître l'état de satisfaction de l'individu sur chaque niveau. A priori, tout le monde est motivé ; il suffit de trouver le bon levier d'où un côté mécaniste et simple qui explique le succès de la pyramide des besoins de Maslow.

Mais elle fait l'objet de très nombreuses critiques du fait de l'universalité de la classification hiérarchique des besoins qu'elle propose. En effet, l'ordre d'importance des besoins change selon les individus, selon la culture nationale d'origine ou selon le contexte organisationnel.

Certains auteurs considèrent qu'une classification en trois catégories de besoins serait plus pertinente (Mc Clelland, Rojot et Bergmann).

Concernant la validité de cette théorie, Thériault et Lévy-Lebyer recensent plusieurs études qui ne la valident pas. En effet, aucune recherche n'a pu observer de corrélation négative entre la force d'un besoin et le niveau de satisfaction le concernant, de corrélation positive entre la satisfaction d'un besoin et la force du besoin qui suit la hiérarchie ou confirmer l'existence d'une hiérarchie<sup>105</sup>.

---

<sup>104</sup> M. Foudriat : « idem ». Ed. Pearson Education France, 2007, p131

<sup>105</sup> D. F. P. Boisserolles de St Julien : « idem ». Ed. Harmattan, 2005

Enfin, la liste des cinq catégories de besoin n'est pas forcément exhaustive. La théorie de Maslow n'explique pas quel type de comportement est adopté pour satisfaire un besoin et ce qu'il advient de la motivation de l'individu lorsque le dernier type de besoin, la réalisation de soi, est satisfait.

Malgré les très nombreuses critiques soulevées par la théorie de Maslow, il a eu le mérite d'avoir été le premier à proposer une analyse, même généraliste, des ressorts de la motivation, sans qu'il ait eu réellement l'intention de la tester expérimentalement. Elle doit être davantage prise comme une grille de lecture de la réalité que pour une réalité avérée<sup>106</sup>.

## **1-2 La théorie de Herzberg :**

A la différence de Maslow, Herzberg a entrepris des recherches empiriques dans les organisations avant d'élaborer une nouvelle théorie. Son étude auprès de salariés a cherché à comprendre ce qui motivait les individus ou les rendait insatisfaits. Il a utilisé une méthode particulière, celle de récits recueillis auprès des individus eux-mêmes et centrés sur les incidents critiques vécus comme tels par eux. Il leur a demandé quels événements dans leur vie au travail les avaient motivés et quels autres événements avaient créé en eux une insatisfaction. En comparant les analyses de contenu, des récits obtenus, il put identifier deux sortes de facteurs :

**Les facteurs de motivation :** les facteurs dits de motivation ou de satisfaction (« les motivateurs ») sont rattachés à la nature, au contenu du travail. Ce sont des facteurs intrinsèques :

- La marge d'autonomie et le degré de responsabilité associés à telle tâche.
- L'intérêt du travail.
- L'image de la tâche ou d'emploi vis-à-vis des membres des groupes d'appartenance.
- Le degré de difficulté des objectifs assignés et la complexité du travail à accomplir.
- Le type d'évaluation du travail effectué et la forme de reconnaissance obtenue par l'individu après un succès.

**Les facteurs d'insatisfaction ou d'hygiène :** au contraire, toujours rattachés à l'environnement du travail direct. Ce sont des facteurs extrinsèques :

- Les conditions de travail (les horaires, les congés).
- Les relations hiérarchiques.
- Les conditions et types de rémunération.

---

<sup>106</sup> D. F. P. Boisserolles de St Julien : « idem ». Ed. Harmattan, 2005, p75



- Les avantages sociaux.
- Les politiques de gestion de l'entreprise (la notation, l'avancement).
- Les conditions organisationnelles relatives à la sécurité<sup>107</sup>.

**Tableau 2** : Les deux facteurs d'Herzberg<sup>108</sup>.

<b>Facteurs de motivation</b>	<b>Facteurs d'hygiène</b>
Relation avec la satisfaction des individus.  ↑  contenu de tâche	Relation avec l'insatisfaction des individus  ↑  contexte de travail

Selon Chiavenato, les principales caractéristiques de cette théorie sont :

- Les facteurs responsables de la satisfaction professionnelle sont dissociés et différents de ceux qui provoquent l'insatisfaction. Selon Herzberg l'opposé de la satisfaction professionnelle n'est pas l'insatisfaction, mais l'absence de la satisfaction professionnelle ; l'opposé de l'insatisfaction est l'absence d'insatisfaction et non pas la satisfaction.
- Les facteurs de motivation sont plus profonds et ont une permanence à long terme parce qu'ils sont liés à la satisfaction au travail et produisent des sentiments de développement personnel. D'autre part, les facteurs d'hygiène tendent à produire des changements à court terme dans les comportements face au contexte du travail, comme le salaire, car l'influence de la rémunération sur le comportement du salarié dans son travail est faible. Pour cette raison, elle n'offre pas de motivation aux salariés.

Maslow avait présenté sa théorie de la motivation à partir d'une hiérarchisation des besoins représentée sous la forme d'une pyramide. Herzberg différencie les besoins et les oppose dans une théorie dite « des deux facteurs » (ou « bi-factorielle »)<sup>109</sup>.

Selon la figure 5, les théories développées par Maslow et Herzberg ont des points de convergence. Les facteurs d'hygiène peuvent se rapprocher avec les besoins primaires qui correspondent généralement aux besoins physiologiques,

<sup>107</sup> M. Foudriat : « idem ». Ed. Pearson Education France, 2007

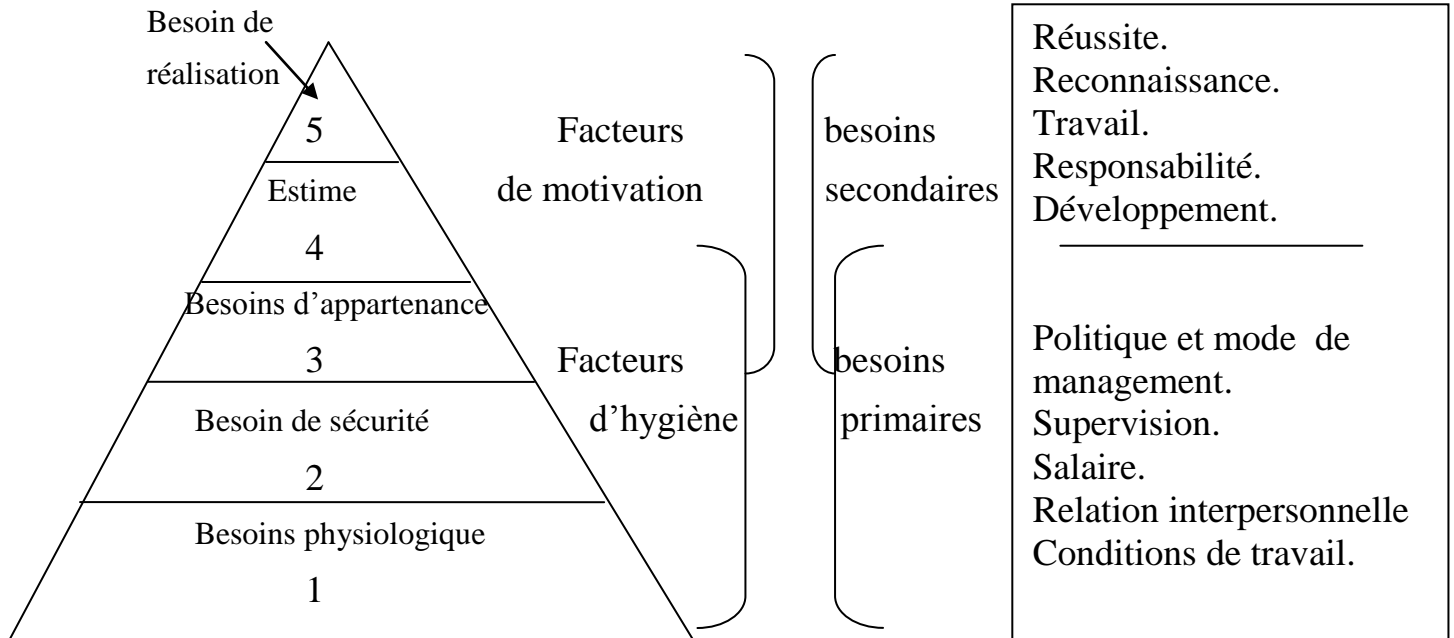
<sup>108</sup> D. F. P. Boisserolles de St Julien : « idem ». Ed. Harmattan, 2005.

<sup>109</sup> M. Foudriat : « idem ». Ed. Pearson Education France, 2007, p134

de sécurité et sociaux, tandis que les facteurs de motivation correspondent aux besoins secondaires sociaux, d'estime et d'accomplissement.

### Théorie de besoins Maslow

### Théorie bi-factorielle



**Figure 5 :** Comparaison des théories de motivation de Maslow et de Herzberg<sup>110</sup>.

Les recherches d'Herzberg ont ainsi montré que l'amélioration des facteurs d'hygiène réduit l'insatisfaction mais ne génère pas de motivation. Les facteurs de motivation sont liés à la satisfaction tandis que les facteurs d'hygiène le sont à l'insatisfaction. De ce fait, la satisfaction au travail et l'insatisfaction correspondent à deux dimensions différentes.

Des manques relatifs aux facteurs d'hygiène rendent insatisfait les individus et génèrent des revendications. Leur présence fait disparaître l'insatisfaction sans toutefois créer de stimulations. Par contre, la présence des facteurs intrinsèques génère la motivation. En conséquence, Herzberg a préconisé l'enrichissement du travail comme principe pour développer les motivations.

L'une des principales critiques que nous trouvons de la théorie bi-factorielle d'Herzberg est le stress pour faire face périodiquement à de nouvelles tâches, spécialement lorsqu'il existe des expériences non favorables ou des différences entre les objectifs personnels, etc. Pour Savall, cette théorie comporte une dichotomie entre les concepts de satisfaction et d'insatisfaction. C'est le travail,

<sup>110</sup> [www.thesebrain.univ-lyon3.fr](http://www.thesebrain.univ-lyon3.fr) : « idem ». Par B. Marcela et R. Briones, thèse présentée à l'Université Jean Moulin Lyon3, 21 octobre 2006.

dans sa structure interne qui motive le salarié. Ce sont les conditions d'environnement (hygiène) qui lui permettent de supporter la vie de travail, non de l'assumer pleinement et de la développer. Leur efficacité est alors éphémère et elle ne constitue pas la clé de la solution aux problèmes de la gestion de comportements.

### **1-3 La théorie des besoins de Mc Clelland :**

Les travaux du psychologue Mc Clelland reposent sur l'étude des besoins qui exercent une influence sur les comportements des individus aux situations de travail. Il s'intéresse notamment par les besoins d'estime et d'accomplissement de Maslow (ou les facteurs de motivation de Herzberg), lesquels ont une grande importance pour obtenir la satisfaction des individus. Il propose l'existence de trois catégories de besoins indépendantes influencés par la culture, les normes et les expériences personnelles. Ces catégories motivent les individus au travail<sup>111</sup> :

- **Le besoin de pouvoir :** Correspond à l'importance qu'on accorde au fait de diriger les autres. Les gens qui manifestent ce besoin ressentent la nécessité d'avoir une influence sur autrui. Cela les incite à poser des gestes qui feront bouger les autres, par exemple travaillé en équipe, car ce besoin ne peut être comblé que par l'action des autres. C'est un besoin social avant tout. Il sera observé chez ceux qui aspirent à gérer puisqu'il est nécessaire dans les actions d'interactions sociales qui ont un sens, ce qu'est exactement la gestion.
- **Le besoin d'appartenance :** Peut être défini par l'obligation de faire partie d'un groupe et d'en être apprécié, les gens qui manifestent ce besoin ressentent la nécessité d'être appréciés, aimés et recherchés pour leurs qualités humaines. Cela les incite à poser des gestes sociaux qui favorisent les bons rapports entre les humains. ce besoin social qui ne peut être comblé que par l'action du groupe. La société a besoin que des gens manifestent ces besoins. On peut l'opposer au besoin de pouvoir dans la mesure où ce que l'on recherche n'est pas l'obtention d'une influence sur les autres, mais bien leur adhésion. Influencer les autres peut créer des situations contraires à la bonne entente et aux bonnes relations. Le besoin d'appartenance ne se formalise que dans les bonnes relations et l'appréciation collective.
- **Le besoin d'accomplissement :** S'exprime par la nécessité de réaliser des choses, de les mesurer, de se dépasser. Il s'accompagne généralement d'une obligation de mesure, parce qu'elle permet de savoir s'il y a accomplissement et dépassement. Ce besoin est plutôt individuel, une personne peut être très bien satisfaite d'avoir accompli les objectifs qu'elle s'était fixés, les attentes qu'elle s'était signifiées, les résultats

---

<sup>111</sup>Denis Proulx : « Management des organisations publiques: théorie et applications ». Ed. PUQ, 2008

qu'elle attendait. Ainsi le besoin d'accomplissement se lie à tout ce qui permet de mesurer la réalisation de ce qui est recherché, mais en termes de résultats externes.

L'aspect le plus intéressant du modèle de Mc Clelland tient à l'interrelation de ces trois besoins. Une personne peut très bien manifester plusieurs de ces besoins simultanément et éprouver de forts besoins de pouvoir et de réalisation. Dans ce cas, le besoin de pouvoir l'incitera à chercher à influencer les autres et le besoin de réalisation, à utiliser son pouvoir pour réaliser des choses. C'est le cas optimal, où les besoins sont en partie comblés l'un par l'autre et c'est encore mieux, en management, si la personne éprouve aussi des besoins moyens d'affiliation.

Si les besoins d'affiliation sont très importants, on aura affaire à un individu incapable de décider lorsqu'il est forcé d'affronter quelqu'un. S'ils sont trop faibles, l'individu ne pourra respecter les autres avec la force nécessaire pour être efficace à long terme et négligera les relations humaines au travail. L'idéal en gestion est donc un amalgame de besoin de pouvoir et de réalisations forts et de besoins d'affiliation modérés.

Pour Mc Clelland, il est clair que les besoins tirent leur origine de la culture, des traits que chaque société imprime chez ses membres. La question des besoins fondamentaux relève donc d'une dimension qui n'est pas aussi individuelle que ce propose Herzberg, mais plutôt d'une dimension socioculturelle<sup>112</sup>.

### **La portée et le succès des idées défendues par Maslow, Herzberg et Mc Clelland :**

Malgré leurs limites, les apports de Maslow, Herzberg et Mc Clelland ont été considérables. Tableau 3 présente une synthèse comparative des trois théories du contenu présentées précédemment.

---

<sup>112</sup>Denis Proulx : « idem ». Ed. PUQ, 2008, p166

**Tableau 3** : Comparaison entre les trois théories<sup>113</sup>.

<b>Les théories du contenu</b>		
<p><b>Maslow</b> (1943-1954)</p> <p><b>La pyramide des besoins</b></p> <p style="text-align: center;">Besoin d’accomplissement ↑ Besoin d’estime ↑ Besoin d’appartenance ↑ Besoin de sécurité ↑ Besoins physiologiques</p>	<p><b>Herzberg</b> (1959)</p> <p><b>La théorie des deux facteurs</b></p> <p><b>Facteurs de motivation ou de satisfaction</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré de responsabilité</li> <li>- Intérêt au travail</li> <li>- Degré des difficultés</li> <li>- Possibilités d’utiliser ses compétences</li> <li>- Image de la tâche ou de l’emploi.</li> </ul> <p><b>Facteurs d’hygiène ou d’insatisfaction</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condition de travail</li> <li>- Condition et type de rémunération</li> <li>- Avantage sociaux</li> <li>- Politiques de gestion</li> </ul>	<p><b>Mc clelland</b> (1961)</p> <p>Besoin d’accomplissement</p> <p>Besoin de pouvoir</p> <p>Besoin d’appartenance</p>

Les réflexions sur le besoin d’accomplissement que chaque salarié devrait pouvoir satisfaire ont rencontré des échos très favorables chez les dirigeants et les cadres américaines des années cinquante. L’accueil et le succès de ces théories sont, en partie, explicables par les caractéristiques de la période durant laquelle elles ont été diffusées et qui a constitué sans doute un contexte social et historique favorable à la réception de leurs idées et de leur foi en l’homme. D’une part, les principes sous-jacents à ces théories renvoient en effet assez bien à une philosophie sur la valorisation de la réalisation individuelle, caractéristique de la société américaine.

<sup>113</sup> M. Foudriat : « idem ». Ed. Pearson Education France, 2007, p140

La portée des théories de la motivation est plus importante sur le plan des idées que sur le plan de l'action. En effet, les modèles ne donnent pas lieu à des traductions faciles et surtout l'efficacité des méthodes pour stimuler les motivations individuelles n'a pas toujours été à la hauteur des attentes. Les théories sont difficiles à appliquer en management du fait qu'elles sont très générales et restent insuffisantes pour prendre en compte véritablement les situations individuelles. Les textes contiennent des préconisations et glissent vers une perspective normative.

## **2- Les théories du processus :**

A la différence des théories du contenu, qui cherchent à comprendre ce qui motive les individus, les théories du processus s'intéressent au fonctionnement de la motivation. Les premières posent la question : de quoi est faite la motivation ? Les secondes : par quoi est-elle motivée ? Pour ces théories, c'est l'environnement externe à l'individu qui détermine ses comportements et non des besoins internes. Ces théories cherchent à définir les facteurs qui interviennent au niveau de la détermination des comportements d'un individu.

Dans ce contexte, il existe deux types de théories de processus :

- D'une part les théories behavioristes qui se préoccupent, pour expliquer les comportements des individus à travers leurs efforts à satisfaire des besoins biologiques et physiologiques, où les principaux représentants sont : Pavlov, Watson, Hull et Skinner.
- D'autre part les théories cognitives qui insistent sur deux déterminants de l'action : les attentes subjectives et l'évaluation subjective des conséquences attendues, associées à différentes actions alternatives. Les principaux représentants de ce groupe des théories sont : Vroom et Adams. Les théories cognitives partent du constat que nous avons un certain degré de contrôle sur ce qui constitue un stimulus. Les individus agissent moins en fonction de la force d'un stimulus donné qu'en fonction des alternatives qu'ils prennent en considération et de l'évaluation qu'ils font de ces différentes alternatives<sup>114</sup>.

### **2-1 La théorie des attentes de Vroom :**

La théorie des attentes considère que le comportement humain s'explique par ses conséquences, elle implique cependant un choix rationnel et réfléchi entre plusieurs moyens disponibles pour atteindre des objectifs préférés. On suppose ici que l'être humain (au lieu d'adopter automatiquement un comportement qui dans une situation semblable a été suivi de conséquences heureuses dans le

---

<sup>114</sup> [www.thesebrain.univ-lyon3.fr](http://www.thesebrain.univ-lyon3.fr) : « idem ». Par B. Marcela et R. Briones, thèse présentée à l'Université Jean Moulin Lyon3, 21 octobre 2006.

passé) va réfléchir aux alternatives possibles et prendre une décision fondée sur les trois considérations suivantes :

- Ses chances de réussir de ce qu'il veut entreprendre.
- Les conséquences d'une telle réussite.
- La valeur anticipée ou « désirable » de ces conséquences.

Bien que plusieurs théories cognitives de ce genre aient été proposées depuis les années trente, c'est surtout avec la version de Vroom que l'on a appliqué de façon systématique ce modèle de motivation au monde de travail.

Vroom propose en 1964 une théorie qui a longtemps dominé les analyses cognitives de la motivation. Depuis les travaux de Locke, en 1968, elle s'est vue baptisée « théorie VIE, théorie Valence- Instrumentalité - Expectation)<sup>115</sup>.

Selon cette théorie, Vroom établit que les comportements des individus sont dirigés par leurs perceptions et leurs efforts à fournir dans la réalisation d'un objectif. Les comportements sont donc en fonction des caractéristiques individuelles, des motifs, des besoins, etc. Il s'agit d'un processus cognitif propre à chacun, car chaque individu perçoit la manière dont il interprète l'ensemble de la situation dans laquelle il travaille et qui le conduit à se faire une idée personnelle de cette situation. Cette théorie considère l'effort comme une force motivationnelle qui pousse l'individu à agir dans son travail à partir de trois facteurs:

- La **valence**, c'est la valeur que l'individu attribue aux possibles résultats de son travail. En conséquence elle est liée à la performance, positive ou négative, du travail individuel.
- L'**instrumentalité**, c'est la perception des individus face aux récompenses qu'ils espèrent recevoir par les efforts fournis et par la performance qu'ils pourraient réaliser.
- L'**expectation**, c'est la perception que l'individu a de ses propres capacités pour réaliser des efforts et atteindre ses objectifs.

La formule que présente Vroom est la suivante :

$$\text{Motivation} = \text{Valence} \times \text{Instrumentalité} \times \text{Expectation}$$

Ainsi selon Vroom, la nullité d'un des facteurs implique l'absence de motivation. Par exemple si l'expectation est négative, c'est-à-dire si l'individu est convaincu de ne jamais pouvoir atteindre tel niveau de performance dont il

---

<sup>115</sup> S. Maugeri : « idem ». Ed. Dunod, Paris, 2004

sait par expérience qu'il débouche sur une prime, il ne sera pas motivé à « concourir »<sup>116</sup>.

Concrètement, cette formule implique que pour arriver à choisir le niveau d'effort ou de motivation dont il va faire preuve, l'employé se livre (consciemment ou non) aux exercices suivants :

1. Évalue la force de la relation entre effort et rendement (si j'essaie vraiment, je suis certain de pouvoir faire du très bon travail).
2. Il évalue la probabilité qu'un bon rendement lui permettra d'obtenir chacune de plusieurs récompenses possibles (si mon rendement est très bon, j'aurai d'excellentes chances d'être promu à un poste supérieur).
3. Il porte un jugement personnel sur « la désirabilité » de chacun des récompenses anticipées (je désire ardemment être promu à un poste supérieur).

C'est-à-dire l'employé est motivé quand :

1. Il se croit capable d'atteindre une performance.
2. Quand il croit que cette performance lui octroiera un avantage.
3. Que cet avantage est valorisé.

En résumé, Selon Vroom le produit des trois facteurs (valence, instrumentalité, expectation) prévues dans la formule ci-haut, avec des valeurs positives, est le responsable de la motivation. Parce que « plus la personne pense qu'elle est apte à faire ce que l'on attend d'elle, plus elle pense que cela va lui apporter plus de choses positives que de choses négatives, plus elle va déployer d'efforts en vue de faire ce qu'on attend d'elle ». Mais si un des composants manque, alors la motivation se paralyse.

Plusieurs modèles ont été développés postérieurement aux travaux de Vroom comme ceux de Lawler et Porter. Ils soulignent qu'« il existe une relation complexe entre performance et satisfaction et que la motivation n'est pas une donnée stable mais bien le produit des interactions multiples entre les personnes au travail et les situations de gestion en évolution constante »<sup>117</sup>. Dans ce contexte, chaque individu se conduit de manière rationnelle et décide consentement de porter son effort vers des activités dont il prévoit qu'elles lui apporteront les résultats et les récompenses qu'il souhaite obtenir. Cependant, les individus ne font toujours pas une analyse sur les conséquences de ses comportements, en toutes les situations.

---

<sup>116</sup> S. Maugeri : « idem ». Ed. Dunod, Paris, 2004

<sup>117</sup> S. Maugeri : « idem ». Ed. Dunod, Paris, 2004



## **2-2 La théorie de l'équité d'Adams :**

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux d'Adams. Un nouvel écho lui est donné depuis le milieu des années 1980 sous l'impulsion des travaux de Greenberg sur le concept de justice organisationnelle.

Le modèle d'Adams donne un cadre d'analyse qui associe la théorie de l'équité à la notion de justice distributive et met aussi en exergue l'influence du sentiment de justice des employés sur leur motivation et leur fidélisation.

La théorie de l'équité explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celles d'autres personnes. Adams se réfère aussi à la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957), dont l'hypothèse fondamentale est que l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est source de tension psychologique, entraînant de la part de l'individu des comportements qui visent à réduire cette tension et cette dissonance<sup>118</sup>.

Ainsi, l'individu observe son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité dans son organisation, si l'individu à l'issue de cette comparaison est insatisfait de sa situation, si l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire en déployant les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité perçu.

Il évalue en fait les avantages retirés de l'emploi par rapport à sa contribution en faveur de l'entreprise en comparant ce ratio avec celui qu'il perçoit chez d'autres personnes : lorsque l'individu perçoit une égalité, il éprouve un sentiment d'équité et inversement, lorsqu'il perçoit des différences entre ces ratios, il éprouve un sentiment d'iniquité (soit de sous-équité, soit de sur-équité), sa motivation naîtra de la volonté de réduire ce sentiment et le conduire soit à adopter un nouveau comportement (modifier ses contributions dans son emploi, quitter l'organisation, demander une mutation, une promotion, une augmentation...), soit à changer les perceptions de la situation (modifier psychologiquement ses contributions, ses rétributions ou celles des personnes avec lesquelles il se compare en les relativisant : prendre de nouvelles personnes comme points de comparaison...).

Mais il faut distinguer entre l'équité interne c'est-à-dire l'individu comparant sa situation par rapport à celle des personnes travaillant dans son entreprise et l'équité externe c'est-à-dire l'individu comparant sa situation par rapport à celle de personnes travaillant dans une autre entreprise.

---

<sup>118</sup> S. Eti Serupia : « Théorie de la motivation au travail ». Ed. Harmattan, 2009

Adams précise en outre que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe). Par conséquent, ils doivent se constituer leur propre système de référence en vue d'une comparaison. En vue de cette création d'un référentiel, les individus ont trois axes de comparaison possibles :

- Par rapport aux autres, c'est-à-dire aux personnes impliquées dans un échange similaire soit dans la même organisation, soit dans une autre organisation identique.
- Par rapport à leur modèle, c'est-à-dire à celui qui construit et correspond à l'individu.
- Par rapport au système, c'est-à-dire aux attentes contractuelles, implicites, entre l'employeur et l'employé<sup>119</sup>.

Comme le souligne Mowday, le modèle d'Adams a plusieurs implications importantes :

- Le sentiment de justice est déterminé par des processus cognitifs, ce qui signifie que les caractéristiques objectives de la situation ont moins d'importance que la manière dont elles sont interprétées par chacun.
- Il n'y a pas forcément d'iniquité ressentie lorsqu'une personne fournit des « imputs » importants et reçoit peu en échange, aussi longtemps que d'autres personnes sont dans le cas.
- L'iniquité peut être négative ou positive et déclencher des comportements de régulation opposée. Ainsi une personne qui se juge trop bien payée pour ce qu'elle fait va tenter de compenser cette inégalité par une surmotivation même s'il est plus facile d'accepter d'être surpayé que d'être sous-payé<sup>120</sup>.

En effet, dans une organisation, la norme de l'équité tend à favoriser une augmentation de la productivité : le fait d'attribuer une récompense élevée pour une performance élevée et une récompense faible pour une performance faible tend à augmenter la productivité réalisée. Nous devons noter que cette approche est tout à fait caractéristique de l'école classique en théorie des organisations et de son application dans l'économie industrielle proposée par F. Taylor.

Par conséquent, une entreprise où la norme d'équité est appliquée va probablement avoir une productivité élevée puisqu'elle favorise une maximisation de la productivité à long terme<sup>121</sup>.

---

<sup>119</sup> D. F. P. Boisserolles de St Julien : « idem ». Ed. Harmattan, 2005, p43

<sup>120</sup> S. Eti Serupia : « idem ». Ed. Harmattan, 2009, p85

<sup>121</sup> D. F. P. Boisserolles de St Julien : « idem ». Ed. Harmattan, 2005, p42

La conclusion de cette théorie est évidente qu'un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice.

### **2-3 La théorie des buts de Locke :**

Locke, le créateur et le plus ardent propagandiste de cette théorie, considère que les objectifs conscients auxquels adhère l'individu sont la cause majeure et immédiate de la plupart de ses comportements. Il met donc l'accent sur le caractère rationnel de l'être humain, sur sa capacité à se choisir un but parmi d'autres et sur l'influence prépondérante que ce but exerce ensuite sur les comportements. Motiver un employé, c'est essentiellement l'amener à se fixer ou du moins à accepter un objectif de rendement élevé; une fois que cet objectif est bien ancré chez l'individu, le rendement supérieur qu'il requiert ou implique suit presque automatiquement. Il n'y a donc pas de rendement élevé (ou de grande motivation), s'il n'y a pas d'abord eu un objectif élevé; le mot objectif étant défini ici comme « ce que l'individu désire atteindre consciemment ».

De ce lien quasi inévitable qu'il pose entre l'objectif (accepté) et le comportement, Locke déduit plusieurs propositions, y compris celles-ci:

- Plus les objectifs sont élevés, plus le rendement (la motivation) sera élevé;
- Toutes les récompenses que l'on promet pour un rendement élevé n'ont d'effet que parce qu'elles amènent l'employé à se fixer des objectifs plus élevés que ce qu'il ferait autrement;
- Les objectifs clairs et précis auront beaucoup plus d'impact sur le rendement que les exhortations du genre: “ faites de votre mieux ”;
- Si la DPO (Direction par Objectifs) améliore le rendement, c'est simplement parce qu'elle augmente la clarté et “ l'acceptabilité ” des objectifs.
- Les directives et les instructions qui émanent de la gérance n'ont d'effet que si elles sont acceptées par les subalternes et traduites sous forme d'objectifs précis.
- Le feed-back (ou l'information précise donnée à un individu sur le résultat de ses efforts antérieurs) n'augmente le rendement futur que s'il amène l'individu à hausser ses objectifs<sup>122</sup>.

Ainsi, selon Roussel « la motivation peut être définie comme l'effort que l'individu déploie pour atteindre des objectifs qui lui sont fixés par l'organisation ». L'individu doit donc avoir des objectifs précis et bien définis et

---

<sup>122</sup>J. Bergeron, N. Côté Léger et al : « idem ». Ed. Gaétan Morin et Associés Ltée, 1979

des objectifs difficiles mais réalisables, qui exercent plus d'influence sur sa motivation que ceux qui peuvent être facilement atteints<sup>123</sup>.

Dès 1968 (l'année du « lancement » de sa théorie), Locke pouvait citer une vingtaine d'études démontrant que les gens produisent plus et réussissent mieux lorsqu'ils travaillent avec des objectifs élevés qu'avec des objectifs faciles, même si le taux « d'atteinte des objectifs » est évidemment plus élevé dans le second cas. Par la suite, d'autres recherches devaient cependant indiquer que la relation entre la difficulté des objectifs et la motivation de l'individu prend la forme d'un U inversé: lorsque la difficulté dépasse un certain niveau raisonnable, l'individu se décourage et devient de moins en moins motivé. Il faut, cependant, tenir compte ici du niveau de « besoin d'accomplissement » de l'individu: ceux qui sont forts sur cette variable se découragent beaucoup moins vite que les autres devant un objectif apparemment très difficile.

L'importance d'avoir des objectifs précis et très spécifiques a également été démontrée par un grand nombre de recherches. Locke attribue d'ailleurs les dépassements extraordinaires que l'on observe régulièrement en athlétisme au fait que les individus et les groupes cherchent non pas à « faire de leur mieux », mais bien à atteindre un but très précis (par exemple, courir le mille en 3 minutes et 55 secondes). Finalement, d'autres études ont démontrées que :

- Les objectifs doivent être acceptés pour avoir un effet motivateur.
- La participation à l'élaboration des objectifs favorise souvent leur acceptation.
- Les gens ont tendance à hausser leurs objectifs à la suite d'un succès et à les baisser à la suite d'un échec.
- Le feed-back ou information concernant le rendement antérieur est plus efficace (motive plus) lorsqu'il provient de la tâche elle-même que d'un agent extérieur comme le patron.
- C'est surtout chez ceux qui ont un grand « besoin d'accomplissement » que l'on retrouve le désir d'avoir des objectifs élevés et précis et d'obtenir un feed-back exact<sup>124</sup>.

Locke et ses collaborateurs (1981) concluent que la fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance des employés quand<sup>125</sup>:

- Ils considèrent avoir les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs.

---

<sup>123</sup> D. F. P. Boisserolles de St Julien : « idem ». Ed. Harmattan, 2005, p99

<sup>124</sup> J. Bergeron, N. Côté Léger et al : « idem ». Ed. Gaétan Morin et Associés Ltée, 1979

<sup>125</sup> [www.univ-tlse1.fr/LIRHE/publications/notes/326-00.pdf](http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/publications/notes/326-00.pdf) : « idem ». Par P. Roussel, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi note n° 326 Octobre 2000.

- Un feed-back est mis en place. Les supérieurs informent les employés des progrès accomplis par rapport aux objectifs. Cela permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but.
- Des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint.
- L'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ses subordonnés et collabore aux programmes de fixation des objectifs.
- Les employés acceptent les objectifs qui leur sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée.

La motivation peut dans ces conditions déclencher le comportement et le diriger vers la réalisation des objectifs.

Les travaux de Locke sont à l'origine du Management Par Objectifs très développés actuellement, ils ont également permis de dénoncer les pratiques managériales du type « faites pour le mieux » et de spécifier les conditions de succès inhérentes au MPO.

En conclusion de cette section nous pouvons dire que la classification des théories de la motivation citées précédemment, c'est une classification très simple proposée par plusieurs chercheurs qu'ils prennent en considération « les théories du contenu » centrées sur les besoins et « les théories du processus » centrées sur les attentes.

Mais face à la multiplicité des théories Madame Ruth Kanfer professeur au Georgia Institute of Technology d'Atlanta propose une nouvelle classification des théories de la motivation en distinguant trois orientations voir tableau 4 : premièrement, les théories des besoins, des mobiles et des valeurs examinant les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement pour répondre à la question : quelles sont les forces internes et externes qui agissent comme stimulus ? Deuxièmement, les théories du choix cognitif tentent de répondre à la question : comment les gens sont-ils motivés pour travailler ? Elles partent du postulat que l'homme se comporte de manière hédoniste dans ses choix de comportement. Troisièmement, les théories de l'autorégulation et de la métacognition étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs.

**Tableau 4:** Classement des principales théories de la motivation proposé par Ruth Kanfer<sup>126</sup>.

<p><b>Théories des besoins, des mobiles et des valeurs</b></p>	<p><b>Les théories des besoins :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Théories de Maslow</li> <li>• Théories des besoins d'Alderfer</li> <li>• Modèle bi-factoriel d'Herzberg</li> </ul> <p><b>Les théories de la motivation intrinsèque :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Théories de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan</li> <li>• Théories des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham.</li> </ul> <p><b>Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité :</b> Adams, Greenberg</p>
<p><b>Théories du choix cognitif</b></p>	<p><b>Approche cognitif-interactionnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorie du mobile à l'accomplissement d'Atkinson</li> </ul> <p><b>Approche cognitif-intermittente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorie de l'expectation valence de Vroom</li> </ul> <p><b>Approche des dynamiques de l'action</b></p>
<p><b>Théorie de l'autorégulation et de la métacognition</b></p>	<p><b>Théorie de la fixation des objectifs</b></p> <p><b>Théorie de l'autodétermination</b></p>

Après avoir fait le point sur l'état actuel des principales théories de la motivation, nous allons examiner dans une troisième section, comment certains facteurs qui sont encore dans l'ombre ou mal connus par les dirigeants, permettent-ils de susciter la motivation et de lutter efficacement contre son assèchement.

<sup>126</sup> X. Montserrat : « Comment motiver ». Ed. Organisation, 2004, p70

### **Section 3 : La dimension managériale de la motivation**

Dans la section précédente, nous avons vu que la motivation au travail est un phénomène complexe que seul un modèle fait de plusieurs composantes inter reliées peut expliquer, cette section montre que les recherches vont bon train dans ce domaine et qu'elles offrent des pistes intéressantes pour faire des interventions sur la motivation des salariés.

Fort de ces connaissances, nous pouvons maintenant nous demander quelles sont les meilleures stratégies à adopter dans le cadre du management pour améliorer la motivation des salariés ? Cette troisième section a pour but d'aider à comprendre que la dynamique du processus motivationnel résulte d'un grand nombre de facteurs comme : le système de récompense au mérite, le changement de travail pour rendre motivant, le charisme des leaders, le rôle de la communication et de l'information dans l'organisation et l'influence de la culture d'entreprise sur la motivation<sup>127</sup>.

#### **1- Récompenser pour motiver :**

Les raisons de travailler ont un point commun: il s'agit toujours de récompenses au sens le plus large du mot, c'est à dire d'échanger les résultats du travail contre la satisfaction de besoins matériels ou de besoins plus abstraits. Les récompenses sont très diverses, elles peuvent être financières ou sous forme d'avantages en nature. Elles peuvent être attribuées sur des bases fixes liées au statut ou à l'ancienneté, ou bien sur des bases plus ponctuelles liées aux résultats du travail effectué.

Les systèmes de récompense ont pris une place importante dans la gestion des ressources. Trois raisons nous font passer très souvent de règles relativement fixe de rémunération et de distribution d'avantages à des situations flexible où tout ou partie du salaire est tributaire du travail fourni et du respect des règles organisationnelles. En premier lieu, le système d'intéressement retenu peut servir à renforcer les principes que l'organisation souhaite développer et mettre en œuvre. Ensuite parce que la nécessité de disposer d'une main-d'œuvre à compétences multiples et capables de travailler par équipes de projets peut être encouragée par des indexations sur les compétences acquises et sur la performance de groupe. Enfin, la complexité des mécanismes entraîne la volonté de modérer la part laissée au contrôle hiérarchique et de faire une place plus grande à l'initiative et à la gestion, par chacun, de ses responsabilités<sup>128</sup>.

La première forme de motivation utilisée comme stratégie pour motiver les salariés est la forme méritocratique ou système de récompenses au mérite, peut

---

<sup>127</sup> S. Eti Serupia : « idem ». Ed. Harmattan, 2009, p103

<sup>128</sup> C. Lévy-Leboyer : « La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies ». Ed. Organisation, 2001, p131

se résumer en une phrase « A chacun selon ses mérite », c'est-à-dire pour stimuler la motivation au travail, utilisons des récompenses proportionnelles aux performances effectuées, ou, plus subtilement, décernées à ceux qui ont adopté les comportements que l'organisation désire promouvoir. C'est une idée implicitement présente dans les positions de Taylor qui pensait qu'il serait toujours facile de trouver des ouvriers prêts à changer de méthodes de travail à condition qu'on leur donne une prime. La réalité a montré que mettre en œuvre un intéressement est plus difficile que Taylor ne le croyait.

La mise en œuvre d'un système de récompense au mérite suppose quatre phases qui mettent en jeu des variables et des dynamiques psychologiques différentes.

- Evaluation de la performance accomplie, fondée soit sur l'observation directe, soit sur l'appréciation de la hiérarchie.
- Information donnée à l'individu sur sa performance.
- Passage de l'évaluation à la récompense qui met en jeu l'instrumentalité mais aussi la justice ressentie (distributive).
- Attitude de l'individu face à la récompense reçue.

Mais les raisons qui laissent un système de récompenses au mérite qui ne marche pas peuvent être regroupées en deux catégories distinctes :

La première concerne l'affaiblissement du lien entre effort et performance. On ne sera pas motivé si on n'est pas convaincu que faire un effort va permettre d'atteindre les résultats attendus, ou même si on pense qu'il n'y a qu'une chance sur deux que l'effort soit productif. Dans ce cas, il est possible d'avoir recours à différentes interventions pour améliorer l'image de soi: une formation, la réorganisation du travail, le changement des exigences imposées, ou demander à l'encadrement direct d'apporter plus de soutien et moins de critiques. En cas de sous-estimation des capacités, il faut entreprendre des initiatives destinées à montrer que le niveau de compétences est approprié à la tâche demandée.

La seconde concerne le manque de clarté entre performance et récompense. En particulier lorsque les récompenses sont attribuées au niveau du groupe: chaque individu perçoit mal le lien entre ses efforts et la récompense qu'il reçoit. D'une manière générale, tout ce qui va dans le sens d'une clarification de la performance qui est récompensée (ou pénalisée) et de l'information sur les modalités de calcul et d'attribution des récompenses améliore la perception du lien entre performance et résultats<sup>129</sup>.

Les récompenses au mérite restent une manière privilégiée de développer et d'orienter la motivation du personnel. La nature des récompenses a changé: les promotions sont remplacées par des mouvements latéraux qui augmentent l'employabilité des travailleurs.

---

<sup>129</sup> C. Lévy-Leboyer : « idem ». Ed. Organisation, 2001, p150



## 2- Changer le travail pour le rendre motivant :

Travailler peut être une corvée ou un plaisir, une corvée, lorsque les conditions de travail ne sont pas satisfaisantes, mais également lorsque le travail est répétitif, sans intérêt, monotone, non gratifiant. Cette idée correspond bien aux théories du besoin, dans la mesure où elles ont mis l'accent sur le contenu du travail.

Les caractéristiques d'un travail stimulant ou motivant ont fait l'objet de plusieurs recherches et ont donné lieu au développement d'un champ de connaissances qu'on a appelé « organisation du travail » ou en anglais « job design ». Plusieurs modèles sont prédominants : le modèle qui porte sur l'enrichissement des tâches, le modèle des caractéristiques d'emploi de Hackman et Oldham et le modèle socio-technique de TRIST cité par Jacques<sup>130</sup>.

Parmi les méthodes utilisées pour rendre le travail motivant c'est l'enrichissement des tâches, c'est-à-dire augmenter le contrôle de chacun sur l'organisation de son travail et sur les décisions qui le concernent.

Et dans cette perspective, Hackman et Oldham ont proposé une liste de caractéristiques du travail sur lesquels il serait possible d'agir pour influencer la motivation. Cette liste comprend cinq dimensions<sup>131</sup>.

- **La variété:** le nombre d'activités différentes ainsi que la diversité des aptitudes et des compétences qu'elles requièrent.
- **L'identité de la tâche:** la possibilité d'identifier les résultats de son travail.
- **Sa signification:** nécessite que "l'identité de la tâche" soit claire et que s'y ajoutent des informations qui démontrent la valeur sociale du travail accompli.
- **L'autonomie:** l'indépendance et la liberté dont jouit la personne, ainsi que les possibilités de décider du choix des procédures à utiliser et de leur organisation dans le temps.
- **L'information sur le travail effectué:** avoir accès à des informations précises, suffisamment fréquentes sur la qualité et la quantité du travail effectué.

Les trois premières dimensions contribuent à donner un sens au travail et leurs rôles sont interchangeable.

Les deux autres dimensions sont irremplaçables. L'autonomie représente une condition essentielle pour qu'on éprouve le sentiment d'être responsable, et l'information parce qu'elle permet de suivre ses résultats. Ces deux aspects sont

---

<sup>130</sup> S. Maugeri : « idem ». Ed. Dunod, Paris, 2004

<sup>131</sup> C. Lévy-Leboyer : « idem ». Ed. Organisation, 2001, p167

nécessaires à la motivation, si l'un d'eux est absent, aucun autre ne le compensera.

Les nombreuses recherches qui ont testé ce modèle sur le terrain ne donnent pas de résultats unanimes. Le lien entre caractéristiques du travail et pouvoir motivant est fréquemment vérifié.

Cependant, il reste à savoir si la liste fournie par Hackman est complète et pertinente, et si les besoins individuels constituent le seul paramètre qui module les effets de ces caractéristiques.

Chercheurs et praticiens ont poursuivi la recherche dans la même direction.

Leurs résultats peuvent être décrits par les quatre C (quatre dimensions principales dont le changement est susceptible d'améliorer la motivation) : Complexité, Contrôle, Communication, compétence.

- **La complexité, facteur de motivation :** Selon Dunham, une tâche enrichie ou élargie est plus complexe qu'une tâche de routine. Elle fait appel à plus de compétences et implique plus d'autonomie. Elle conduit à donner sur le travail des informations qui lui confèrent plus de significations. Plus les activités de travail sont complexes et plus elles ont de chances d'être motivantes, par opposition aux tâches parcellaires ou routinières. Ce n'est pas la complexité dans l'absolu, mais le fait de l'accroître qui rend la tâche plus motivante. La motivation est soumise à l'érosion du temps et de l'habitude. Ce qui rend utopique l'idée d'un tableau de correspondance précis entre le niveau de complexité et la motivation.
- **Contrôle et autonomie :** Accroître le contrôle dont dispose l'individu sur la mission dont il est chargé, c'est lui donner plus d'autonomie pour organiser son travail et pour prendre certaines décisions le concernant, et donc une plus grande responsabilité sur le travail à accomplir. Cela intensifie son implication vis-à-vis de l'organisation.
- **Communication et accès aux informations :** En organisant de manière systématique une communication d'information sur les objectifs attendus, les performances effectuées et leurs évolutions, voire sur les positions de ses résultats par rapport à ceux atteints par d'autres, on donne à chaque individu des moyens de situer les résultats de ses efforts, d'évaluer ses chances de les améliorer. Ceci met l'individu en position d'acteur et lui donne une marge d'initiative même si celle-ci est limitée par les contraintes organisationnelles.
- **Compétence, ou plus précisément la possibilité d'accroître ses compétences :** les nouvelles exigences du monde du travail conduisent à demander plus au personnel concerné, en ajoutant trois caractéristiques:

Premièrement, sur un plan cognitif, le progrès technique a multiplié les situations où le recours à l'initiative individuelle est nécessaire. Les responsabilités sont donc accrues et incluent de savoir résoudre des dysfonctionnements ou maintenir sans faille la qualité requise.

Deuxièmement, sur un plan social, l'enrichissement du travail est dû à la multiplication des occasions de travailler en commun ou d'avoir recours à des échanges rendus nécessaires par la spécialisation et qui créent un contexte de dépendance réciproque.

Troisièmement, la contribution de chacun à la production et aux autres activités est plus clairement mise en évidence. La perception directe des résultats de ses fautes ou de la qualité de sa contribution permet d'estimer la gravité de ses erreurs et l'importance de sa contribution<sup>132</sup>.

De manière plus générale, donner plus de complexité, de contrôle, de communication, d'occasions pour développer et utiliser ses compétences change la nature et la signification du travail. Mais le rôle motivant de ces changements dépend de paramètres individuels et organisationnels, et surtout de la place du travail dans le fonctionnement psychologique et dans la culture des individus.

### **Mais comment choisir une stratégie ?**

Le nombre de variables qui modulent l'efficacité des différents changements du travail interdisent de formuler des prescriptions généralisables. Cependant, il est possible de décrire la succession des démarches qui peuvent servir à déterminer les stratégies réalisables et susceptibles d'être efficaces.

- La première étape consiste à définir les besoins, c'est à dire l'objectif proposé. Il est important de préciser ce qui ressort de la motivation proprement dite et des impératifs organisationnels. Il est également utile de bien savoir quelles sont les raisons qui amènent à souhaiter redéfinir le contenu d'un poste, d'une mission ou d'une activité, sans omettre la faisabilité économique.
- La deuxième étape consiste à étudier en détail l'ensemble des activités qui vont être affectées. Pas seulement dans une perspective objective, mais également du point de vue des différents acteurs, de ce qu'ils conçoivent comme étant leurs prérogatives, le fondement de leur identité professionnelle et de leur statut actuel. Il faut pouvoir comprendre pourquoi le poste paraît à ceux qui l'occupent monotone, sans autonomie, sans retour d'information ni visibilité.

---

<sup>132</sup> C. Lévy-Leboyer : « idem ». Ed. Organisation, 2001, p170

- La troisième étape consiste à lister les changements possibles. C'est là que les considérations techniques, économiques, managériales peuvent se conjuguer.

### **3- Le leader charismatique :**

Le leadership a longtemps été envisagé comme un point essentiel des recherches qui portent sur la motivation. Pour Aubert (2002) et Kotter (1999) il n'y a pas de motivation possible d'une équipe sans une bonne pratique du leadership. Avis partagé par Levy-Leboyer qui justifie également l'importance du leadership sur la motivation des employés<sup>133</sup>.

Depuis les années 1980, un modèle de leadership s'impose dans la littérature. Le leader se distingue du manager par les dimensions émotionnelles, affectives et éthiques que le premier ajoute à l'activité du second. Comprenant ces profils comme deux facettes d'une même fonction, le premier inspire et le second administre. Le leadership devient une des dimensions du management centré sur le caractère charismatique de la fonction<sup>134</sup>.

Mais selon Levy-Leboyer la capacité à motiver n'est pas due au poste occupé, mais à l'individu lui-même et à son comportement. La relation interpersonnelle entre un leader charismatique et ses subordonnés est particulière. Il est difficile de définir ce qui fonde cette relation et confère le charisme. Il peut s'agir de qualités personnelles, mais aussi du fait que les leaders charismatiques possèdent, plus que les autres, un sens aigu de leur mission, voire une vision à long terme des objectifs à atteindre et qu'ils savent entraîner les autres dans cette direction.

Depuis environ quinze ans, c'est la conception même du leadership qui a été mise en cause, dans ce qu'on a nommé le « leadership transformationnel », soit plus simplement le « nouveau leadership ». Cette nouvelle approche concerne directement la motivation dans la mesure où elle repose sur l'idée que la fonction majeure des cadres consiste à exercer sur leurs subordonnés une action qui les fait évoluer et pas seulement à établir de bonnes relations avec eux (leadership relationnel). Et elle nous intéresse ici parce qu'elle met l'accent sur le charisme et sur l'importance de la vision incarnée par le leader, ceci dans la mesure où il sait articuler cette vision, l'expliquer de manière passionnée et faire partager son enthousiasme<sup>135</sup>.

---

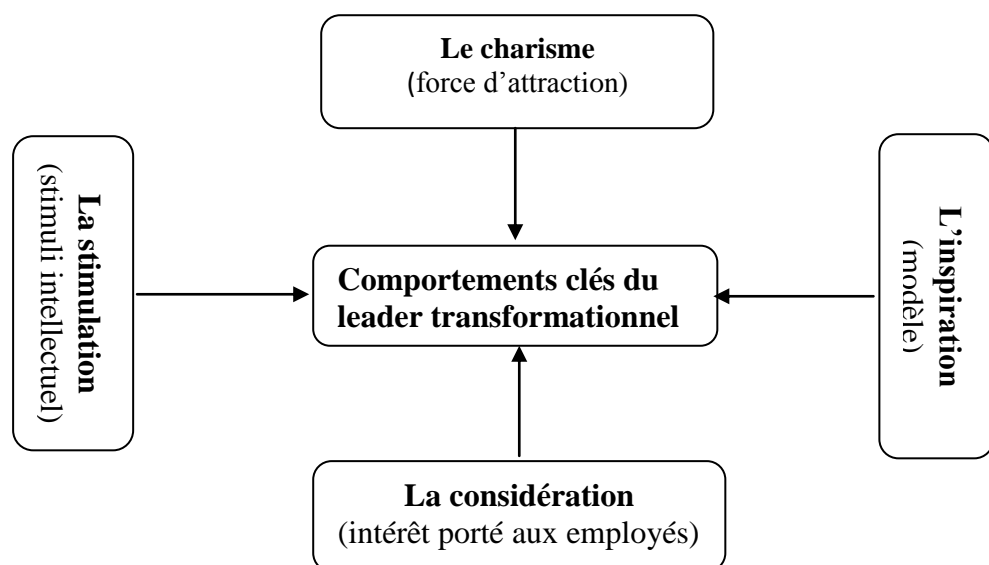
<sup>133</sup>S. Eti Serupia : « idem ». Ed. Harmattan, 2009, p103

<sup>134</sup>B. Gendron, L. Lafortune : « Leadership et compétence émotionnelles dans le changement ». Ed. Pu Québec, 2009, p 218

<sup>135</sup>C. Lévy-Leboyer : « idem ». Ed. Organisation, 2001, p195

BASS (1998) figure (6) a défini quatre composantes du leadership transformationnel :

- Leadership charismatique : le leader transformationnel agit de façon à devenir un modèle pour ses subordonnés qui s'identifient à leur leader et tentent souvent de l'imiter, on admire, on fait confiance et on respecte le leader transformationnel qui est reconnu pour sa persistance, son sens de l'éthique, ses capacités extraordinaires et sa détermination et qui arrive à donner à ses subordonnés une vision atteignable d'un avenir plus enviable : il fixe des objectifs qui deviennent de véritables défis partagés par tous.
- Motivation inspirante : le leader agit de façon à motiver et à inspirer ceux qui l'entourent en leur procurant un sens à leur travail, un esprit d'équipe en découle.
- Stimulation intellectuelle : le leader stimule la créativité de ses subordonnés, favorise l'innovation et encourage les nouvelles idées.
- Considération individuelle : le leader traite l'ensemble de ses subordonnés équitablement, mais reconnaît leurs besoins individuels d'accomplissement et de réalisation de soi pour ce faire, il s'agit comme mentor ou comme coach et accepte les différences de chacun.



**Figure 6:** Les types du comportement clés du leader transformationnel<sup>136</sup>.

Le paradigme du leader transformationnel semble être intéressant, et ce pour plusieurs raisons :

<sup>136</sup> S. Eti Serupia : « idem ». Ed. Harmattan, 2009

- Les distinctions « autoritaire » ou « orienté vers la tâche » et « participatif » ou « orienté vers les gens » n'arrivent pas à expliquer l'ensemble des comportements des leaders.
- L'approche du leadership transformationnel apparaît comme plus prometteuse puisqu'elle tient compte d'un plus large éventail de comportements.
- Le leader transmet une vision et a un charisme qui lui permet de motiver avec intensité les suiveurs.

Le « leader transformationnel » mobilise les ressources de la personne dans son ensemble et ses aspirations, et ne se limite pas à faire appel à nombre limité de besoins spécifiques. Pour ce faire, le leader doit pouvoir s'appuyer sur une culture organisationnelle forte, c'est-à-dire sur un système de valeurs cohérent, éventuellement concrétisé par des symboles et des rituels. La description de ce type de leader, telle que Zaleznik la proposée illustre bien ce profil : c'est quelqu'un d'actif et pas seulement réactif qui élabore des idées originales au lieu de se contenter d'y répondre. Il est capable de provoquer l'imagination des autres, de susciter des attentes, et de conduire les activités dans des directions cohérentes avec ce qui est souhaitable pour l'organisation<sup>137</sup>.

Le leader transformationnel transcende la routine et étend le champ de vision au-delà du quotidien. Ce qui implique un comportement avant tout caractérisé par la vision, donc par la capacité à prévoir ce qui sera utile dans l'avenir et à la concrétiser sous forme de buts à long terme. D'où les trois qualités que doit posséder le leader transformationnel :

- Le désir d'avoir du pouvoir et d'être en mesure de l'utiliser,
- Des qualités cognitives pour saisir les éléments critiques d'une vision organisationnelle,
- La capacité à articuler cette vision pour faire adhérer ceux qu'il doit motiver.

Sans une personnalité mobilisée par le désir d'exercer un réel pouvoir, aucune vision ne sera concrétisée de manière motivante. Les leaders transformationnels doivent souhaiter avoir le pouvoir, pas pour en user à leur seul profit, mais pour atteindre des objectifs dont bénéficiera l'organisation toute entière, et pour exercer un pouvoir « socialisé » parce qu'il implique le fait de donner du pouvoir aux autres en leur faisant partager les mêmes valeurs et adhérer aux mêmes objectifs, ce qui leur permet d'être autonomes dans le cadre d'une action commune<sup>138</sup>.

<sup>137</sup> C. Lévy-Leboyer : « idem ». Ed. Organisation, 2001

<sup>138</sup> S. Eti Serupia : « idem ». Ed. Harmattan, 2009, p124

La conclusion est alors évidente qu'utiliser un leader transformationnel c'est une parmi les stratégies motivationnelles de l'entreprise pour atteindre à motiver les salariés.

#### **4- La communication et l'information : un instrument clé de la motivation :**

Pendant longtemps la communication dans l'entreprise s'est bornée à être une transmission de données : ordres, consignes, modes opératoires. Cette information de travail caractérise particulièrement le système taylorien. Il fallait alors, « diriger » pour obtenir une efficacité optimum.

Dans les années 1950-1960, l'émergence de contre-pouvoirs a amené un nouveau mode de relations dans lequel il s'agit de composer. Les expériences d'Elton Mayo et la théorie de « l'homme social » ont poussé l'encadrement à ne plus chercher la meilleure méthode de travail, mais à faciliter l'émergence des relations sociales, à fixer des objectifs en laissant aux subordonnés une marge d'initiative quant à la façon de les atteindre. L'information devient alors intégratrice et d'ambiance.

Aujourd'hui, la conjoncture de la recherche de l'efficacité et de la prise en compte du désir de l'homme de participer à un groupe, amène l'encadrement à « gouverner ». Dans ces conditions, plus que témoigner de la considération à ses subordonnés, l'encadrement doit rendre le travail plus intéressant, doit déléguer. L'organisation cherche à mettre à son service les motivations personnelles de ses employés. Dans ce cadre, la communication interne répond non seulement à une attente d'information, mais à un besoin de participation à la vie de l'entreprise. La motivation passe par la communication, c'est-à-dire communiquer est la base d'une stratégie motivationnelle.

La communication, facteur de motivation est bien une volonté politique des dirigeants, un engagement personnel et ne peut limiter à une série de techniques.

La qualité de la communication interne a une forte influence sur le climat social, comme d'autres facteurs, sur lesquels d'ailleurs elle a des impacts multiples positifs ou négatifs : degré de parcellisation des tâches, qualité des ressources humaines, productivité du travail, flexibilité de l'entreprise, capacité d'innovation, politique de personnel<sup>139</sup>.

En résumé, la communication qui motive est celle qui porte sur la mission productive de l'organisation et de chacun de ses membres, qui est éclairée par des faits et des méthodes qui se déroule dans un climat de bonnes relations et qui aboutit à un résultat efficace.

La communication stimulante donc serait selon Gelinier (1984) celle qui aide le salarié à mieux faire son travail, à le relier aux enjeux de compétitivité et de

---

<sup>139</sup> [www.La\\_communication\\_dans\\_l\\_entrepr.pdf](http://www.La_communication_dans_l_entrepr.pdf) : « La communication dans l'entreprise : comment la construire pour réussir ensemble ? ». Par Octave Gelinier, Institut de l'entreprise, atelier n°4, 24 mai 1984

progrès de son organisation, à ses stratégies, qui lui permet d'accroître sa compétence professionnelle, donc à la fois son influence dans l'organisation et sa liberté de carrière. Gelinier demande aux managers et employés d'éviter une communication introvertie centrée sur les états d'âmes et les égoïsmes qui engendrent malaises, disputes et antagonistes au sein de l'organisation mais d'envisager une communication extravertie c'est-à-dire centrée sur les métiers de l'homme et les défis de l'organisation<sup>140</sup>.

### **Conclusion :**

Aujourd'hui, le marché de l'emploi présente un double déséquilibre : sur le plan quantitatif, le nombre des demandeurs d'emploi, comme tout le monde le sait, est très largement supérieur aux offres proposées. Qualitativement, le déséquilibre est plutôt dans l'autre sens : les compétences disponibles sont rares et insuffisantes par rapport aux besoins.

De ce fait, il est important pour l'entreprise de veiller à ce que chaque collaborateur soit motivé, ou du moins qu'il ne "s'installe pas dans la démotivation" pour ne pas les voir partir ensuite ailleurs ou chez les concurrents.

Il est donc important de mettre en place des mécanismes de fidélisation, mais d'abord et avant tout un esprit de management et une culture d'entreprise qui génèrent un confort «moral» pour chaque collaborateur.

Nous consacrons le quatrième chapitre à l'étude de l'importance de la culture d'entreprise dans la gestion des organisations qui peut être utilisé comme outil pour motiver et donner une énergie aux ressources humaines.

---

<sup>140</sup> S. Eti Serupia : « idem ». Ed. Harmattan, 2009, p189



## Chapitre 4 : Culture d'entreprise et motivation des salariés

Chaque peuple a un mode de vie et de pensée qui le distingue des autres : ses idées, ses coutumes, ses croyances, sa langue. Chaque communauté humaine (famille, association...) présente également un ensemble de particularités.

Les entreprises, les administrations n'échappent pas à la règle, chacune d'elle est un microsystème spécifique et possède une culture, même si ceux qui y travaillent ne la perçoivent pas toujours de façon consciente<sup>141</sup>.

Avant de rejoindre une organisation, les membres du personnel ont déjà subi les influences d'institutions culturelles multiples : la famille, la communauté, le pays, le système d'enseignement, ainsi que d'autres organisations pour lesquelles ils ont travaillé, ces institutions contribuent à façonner leurs attitudes, leurs comportements et leur identité.

La culture d'une organisation est empruntée et liée à des processus culturels associés à l'environnement organisationnel. Chaque organisation révèle certains aspects des cultures nationales, régionales, industrielles, corporatistes et professionnelles dans laquelle elle évolue. Toute organisation est formée, en partie, par des processus culturels engendrés par une variété d'acteurs de l'environnement. Cependant, la source la plus immédiate d'influence externe sur la culture organisationnelle se trouve dans l'organisation et dans ses ressources humaines<sup>142</sup>.

Les personnes qui entrent pour la première fois dans une administration, dans un service ont une perception de cette culture : le comportement, le langage, l'aménagement de l'espace sont autant des signes révélateurs.

Dans les années 80, la culture d'entreprise devient de plus en plus prégnante en gestion stratégique des organisations au travers des ressources humaines. Pour qui veut comprendre et gérer une organisation, la culture d'entreprise fournit plus d'informations que sa structure organisationnelle. En effet pour de nombreux gestionnaires, la culture détermine les comportements des individus dans leurs fonctions ou leurs activités<sup>143</sup>.

Une culture forte permet de motiver les salariés autour d'un objectif commun, selon MASLOW « les salariés doivent satisfaire les différents stades de la pyramide des besoins dont celui d'appartenance à un groupe ». Or, en appartenant à une organisation à forte culture d'entreprise, les salariés vont se sentir plus intégrés, protégés, entourés que dans une structure plus classique.

---

<sup>141</sup> M. Amiel, F. Bonnet et al : « Management de l'administration ». Ed. De Boeck Université, 1997, p31

<sup>142</sup> Mary Jo Hatch : « Théorie des organisations: De l'intérêt de perspectives multiples ». Ed. De Boeck Université, 2008, p215

<sup>143</sup> J-L Magakam, C. Barneyer et al : « 50 fiches pour aborder la gestion stratégique ». Ed. Bréal, 2003, p150

Cela permet une meilleure motivation dans la mesure où les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise<sup>144</sup>.

Nous verrons dans une première section la manière dont se forme et se traduit la culture d'entreprise, puis nous analyserons dans un deuxième et troisième section l'importance de la culture d'entreprise dans la gestion des organisations qui peut être utilisé comme outil pour motiver et donner une énergie aux ressources humaines.

---

<sup>144</sup> Revue française de gestion. N°47–Octobre 1984 : « culture d'entreprise »

## **Section 1 : Comprendre la culture d'entreprise**

Le domaine du management est aujourd'hui envahi de travaux, de publications, de recherches, de colloques traitant de ce que l'on dénomme depuis la fin des années soixante-dix la « culture d'entreprise ». Ce courant n'a cessé de se renforcer et de grossir jusqu'à constituer, à l'heure actuelle, presque un champ disciplinaire à part entière avec ses spécialités, ses écoles, ses tendances, ses classiques, ses revues, ses numéros spéciaux réguliers dans des périodiques importants. Nous verrons plus loin en quoi consiste plus précisément la notion de culture d'entreprise et quelle peut être la genèse plausible.

### **1- Emergence du concept de culture d'entreprise :**

Il y eu plusieurs précurseurs qu'ils ont contribué à la construction d'un concept de culture d'entreprise, parmi lesquels on peut faire figurer :

#### **1-1 Mayo et les relations humaines :**

Cette culture des relations humaines trouve une première source américaine dans les recherches menées par différents chercheurs, dont le psychologue de Harvard, Elton Mayo, à la Hawthorne Works (Western Electric) de 1927 à 1932. Dans l'une des expériences, on fit des recherches pour tenter de déterminer ce qui rendait les travailleurs plus productifs ou moins productifs.

Les recherches de Mayo ont permis de faire des « découvertes » sur les attitudes et les comportements des travailleurs. On n'observa que la performance des employés travaillant dans une équipe amicale où ils étaient écoutés par leur superviseur qui se préoccupait de leurs besoins, était supérieure à celle préconisée par une culture classique axée sur une supervision de tous les instants, froide, objective et constante<sup>145</sup>.

On souviendra aussi que Mayo (1933), Roethlisberger et Dickson (1939) parlaient déjà de « système social irrationnel » et de « système idéologique-symbolique », ils n'allèrent cependant jamais jusqu'à parler de culture d'entreprise, de mythes, de héros, de rites, en dépit de la présence d'anthropologues au sein de cette équipe<sup>146</sup>.

#### **1-2 La théorie de Chester Barnard :**

En se basant sur sa longue expérience en gestion, Barnard a publié deux livres qui ont profondément marqué la théorie et les pratiques de gestion. Barnard écrivait (1938) que toute organisation formelle se caractérise par la présence de trois éléments : des buts communs, des actions et la communication.

---

<sup>145</sup> Y. Bertrand : « Culture organisationnelle ». Ed. PUQ, 1991, p17

<sup>146</sup> J.F. Chanlat : « L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées ». Ed. Presses Université Laval, 1990 p554

Chester Barnard a une vision des organisations qui se situe à la frontière des approches mécanistes et humanistes. Il est mécaniste par sa vision téléologique des organisations, c'est-à-dire qu'il considère comme fermement orientées vers des buts, des fins, des objectifs.

Mais Barnard annonce l'approche humaniste par son insistance sur la personne et sur la coopération. Une organisation est à la base, un système qui regroupe des personnes. C'est un champ personnel à l'image d'un champ électromagnétique et chaque membre de cette organisation est lié aux autres. Appartenir à une organisation, c'est devenir membre d'un système social qui a des caractéristiques générales et fait que le tout est plus grand que la somme de ses parties individuelles. Ainsi, Chester Barnard (1938) opère des distinctions entre structure formelle des organisations et normes informelles régissant le comportement des individus en leur sein. Ces points sont cruciaux puisqu'il constitue l'assise de ce que nous appellerons plus tard la culture d'entreprise<sup>147</sup>.

### **1-3 Eliot Jaques et Selznick :**

Jaques (1951), à la suite d'une étude en profondeur dans une manufacture de roulements à billes, constate que la « culture d'une entreprise est le mode habituel et traditionnel de penser et d'agir partagé plus ou moins par tous ses membres et que les nouveaux membres doivent apprendre, et accepter au moins partiellement, pour être intégrés dans cette organisation ». L'origine de la formule « culture d'entreprise » est souvent attribuée à Elliot Jaques, fondateur du Tavistock Institute à Londres et un des premiers, dès le début des années cinquante, dans son livre « intervention et changement dans l'entreprise » donnait une définition de la culture d'entreprise<sup>148</sup>.

Indépendamment des travaux de Jaques, Selznick développe en 1957 une conception de la façon dont les organisations peuvent générer des dimensions affectives, acquérir un « caractère », une idéologie et une compétence distinctive et susciter l'identification et l'engagement de leurs membres. Les travaux de ces pionniers de la culture organisationnelle ne trouveront toutefois pas d'écho véritable au cours de cette décennie<sup>149</sup>.

### **1-4 Ouchi (1981), Peter et Waterman (1982) :**

Il y a eu tout d'abord les premiers jalons de ce que l'on a appelé le mouvement du management comparé « comparative management », vers la fin des années cinquante et durant les années soixante. Ce mouvement s'attaquait surtout aux problèmes que posaient la multinationalisation des activités industrielles et la confrontation des cultures différentes à travers le monde. Un exemple de

---

<sup>147</sup> Y. Bertrand, « idem », Ed, PUQ, 1991, p14

<sup>148</sup> .F. Chanlat, « idem », Ed, Presses Université Laval, 1990 p554

<sup>149</sup> [www.21\\_3\\_179.pdf](http://www.21_3_179.pdf) : « Climat organisationnelle et culture organisationnelle : apports distinct ou ordonnances ? ». Par A. Savoie, L. Brunet, Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 3, 2000

publication traitant de ce sujet, et mettant à contribution anthropologue et psychosociologues, est l'ouvrage « culture and management » édité sous la direction de Webber (1969). Dans ce courant de management comparé, on s'est mis à scruter les gestions à l'européenne, à la chinoise, à la soviétique, et à analyser ce qui les rapproche et ce qui les éloigne du management américain, avant de mettre pleins phares sur le Japon, surtout vers la fin des années soixante-dix et au début des années quatre-vingt. C'est là où le professeur William G. Ouchi, a partir d'une étude sur les pratiques managériales au Japon, propose une « théorie Z » dans un ouvrage édité en 1981. Selon lui, la force des entreprises japonaises (telles qu'elle s'exprimait dans les années 80) s'explique par le fait que les salariés sont sensibles et attachés aux valeurs fondamentales de l'entreprise (façonnant une culture de clan) dans laquelle ils évoluent (avec souvent un emploi à vie). Ainsi, la culture d'entreprise peut devenir un guide, un outil de pilotage de l'organisation.

Nous trouvons aussi dans les années quatre-vingt les travaux de Peter et Waterman sur le courant d'excellence. Ces deux auteurs disent que la culture d'entreprise apparaît comme une variable centrale de l'organisation, un facteur clé de succès. Dans leur modèle des 7S, Peter et Waterman (« le prix de l'excellence ») l'intègrent comme une des sept variables essentielles de l'entreprise (la structure, les systèmes, la stratégie, le personnel, le savoir faire, le style de management, les valeurs partagés).

C'est alors à la suite de Ouchi (1981) et de Peter et Waterman (1982), qu'on va se mettre à considérer l'entreprise comme une entité sociale et donc, en tant que telle, comme une entité susceptible de sécréter ses propres règles, coutumes, habitudes, visions, langages, en bref, sa propre « culture », la différenciant des autres entreprises même si les unes et les autres appartiennent à une culture globale commune<sup>150</sup>.

D'une manière plus générale sur l'émergence de cette notion, la culture d'entreprise est directement empruntée du champ de l'ethnologie et de la sociologie dans une visée immédiatement pratique. Elle est vue comme un mode de pensée plus ou moins habituel et qui doit être appris (intégré) par les acteurs de l'entreprise. Le succès de la notion tient à la multinationalisation de l'activité des entreprises et à l'émergence de la concurrence japonaise. Ce sont des auteurs comme William Ouchi dans la théorie Z et Peter & Waterman dans le prix de l'excellence qui ont vulgarisé le concept<sup>151</sup>.

---

<sup>150</sup> J.F. Chanlat : « idem ». Ed. Presses Université Laval, 1990, p555

<sup>151</sup> Y. Pesqueux : « L'entreprise multiculturelle ». Ed. Harmattan, 2004, p170

## 2- La culture d'entreprise : définition et caractéristiques

Les années quatre-vingt marquent l'émergence du concept de culture dans le champ managérial, donnant naissance à ce que l'on a coutume d'appeler aujourd'hui la culture d'entreprise.

### 2-1 Définition :

Avant de procéder à la définition de la culture d'entreprise, expression d'ailleurs récente, examinons de plus près le concept de culture. Parmi les auteurs qui se sont consacrés à l'étude des phénomènes culturels, nous avons relevé plus de 75 définitions différentes de la culture, c'est dire combien les vues peuvent diverger à ce sujet. Dans le domaine de la gestion, la confusion n'est pas aussi grande parce que les chercheurs ont besoin de définition pratique qui puisse les aider à mieux comprendre leurs observations du monde des organisations. Naturellement, la définition n'est pas une fin en soi, mais elle est un point de départ qui facilite le parcours vers une meilleure compréhension des phénomènes culturels qui nous entourent.

- Keesing (1974), après avoir passé en revue les définitions et les théories existantes, a proposé une définition particulièrement utile et pratique, tout en étant compatible avec la majorité des notions de culture. Cet auteur soutient que la culture « est un ensemble de compétence ou capacités et de principes partagés par un groupe dans ses aspects les plus généraux, mais qui peut comprendre des variations correspondant aux spécificités individuelles ».
- Selon Sathe (1985), des anthropologues et des chercheurs ont noté que la culture est un quelque chose qui coordonne et intègre le comportement humain dans un groupe ou dans une société.
- Pettingrew (1979) définit la culture « comme un système de significations accepté publiquement et collectivement par un groupe donné, à un moment donné »<sup>152</sup>.
- pour E.H.Schein « la culture se construit selon un processus d'apprentissage collectif en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise ». dans cette définition la culture inclut la notion de temps et par voie de conséquence, le rapport à l'histoire<sup>153</sup>.

Maintenant après la définition de la culture, on peut s'interroger sur l'origine de la culture d'entreprise. Selon certains auteurs, elle naîtrait des besoins de l'individu, des mécanismes de groupe et de l'influence du leadership du fondateur de l'organisation. L'individu fait sienne la culture d'entreprise parce

---

<sup>152</sup> R. Laflamme : « La vie dans les organisations: des indicateurs de succès ». Ed. PUQ, 1994, p30

<sup>153</sup> E. Gardère, E.Q. Gardère : « Le capital mémoire de l'entreprise ». Ed. Harmattan, 2003

que celle-ci lui permet de satisfaire certains besoins. La culture surgit, est renforcée et transmise par des processus d'interaction en groupe. Un fondateur relativement fort est nécessaire pour donner une orientation à la culture et pour résoudre les conflits inévitables qui accompagnent la naissance et la définition des valeurs et des normes culturelles.

Une culture d'entreprise peut satisfaire plusieurs besoins individuels. Au sein d'un pays ou d'une nation, elle donne une signification à des phénomènes qui touchent l'individu. Cela réduit d'une certaine manière l'incertitude et l'angoisse existentielle du participant. Selon Jaeger (1987), dans une culture organisationnelle, les membres partagent des valeurs et des expériences qui leur donnent un sentiment d'appartenance à une communauté<sup>154</sup>.

La culture d'entreprise peut aussi satisfaire des besoins d'apprentissage de l'individu. Les normes, les valeurs et le « jeu organisationnel » de la culture donnent une perspective sur les formes de gestion de l'entreprise qui ont survécu dans un monde compétitif. En participant à la culture d'entreprise l'individu apprend à servir des outils de gestion.

Selon Schein (1985), une culture organisationnelle a deux grandes fonctions : l'adaptation de l'organisation à l'environnement externe et l'intégration interne. Pour l'adaptation à l'environnement, la culture définit la mission et la stratégie de l'entreprise, les buts organisationnels et les moyens d'arriver aux buts. Elle permet de mesurer le progrès accompli dans l'atteinte des buts et de faire des corrections. Pour faciliter l'intégration interne, la culture d'entreprise donne aux membres de l'organisation une langue, des expressions et des catégories conceptuelles communes. La culture définit les groupes et détermine quels en sont les membres<sup>155</sup>.

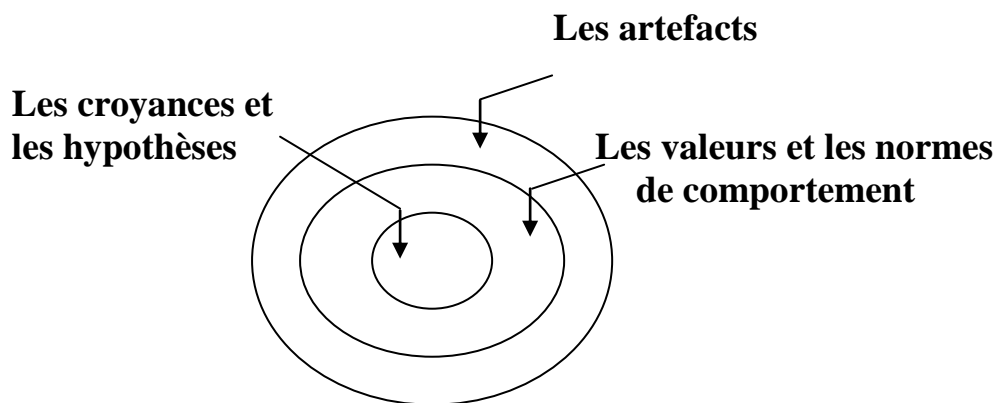
Pour mieux comprendre la culture d'entreprise E.Schein a proposé une première définition de la culture d'entreprise, qui est considérée comme la plus aboutie dans le management. Il s'agit de « la structure (pattern) des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre »<sup>156</sup>. Pour lui, la culture est composée de 3 niveaux :

---

<sup>155</sup> <sup>14</sup> R. Laflamme : « idem ».Ed. PUQ, 1994, p31

<sup>156</sup> J.C Sardas : « Comprendre et organiser: Quels apports des sciences humaines et sociales ». Ed. L'Harmattan, 2007

- 1) A la surface nous trouvons les artefacts (structure de l'organisation, processus de gestion) qui matérialisent les deux autres niveaux.
- 2) En-dessous desquels reposent les valeurs et les normes de comportement : le cadre général retenu par l'entreprise pour conduire son action (stratégie, objectifs de l'organisation et philosophie générale).
- 3) Au niveau le plus bas, un nœud de croyances et d'hypothèses, il dépasse la conscience des acteurs, ce qui le rend de fait invisible à l'observation directe.



**Figure 1: Modèle de culture selon Schein<sup>157</sup>**

Pour Nadine Lemaître qui en propose une définition claire et opérationnelle : « la culture d'entreprise est un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise »<sup>158</sup>.

Cela signifie que chacun dans l'entreprise adhère à une vision commune de ce qu'est l'entreprise, de son rôle économique et social, de la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents, de sa mission vis-à-vis de ses clients, de son personnel, de ses actionnaires...

Ainsi, la culture d'entreprise a deux effets importants :

- 1) Elle mobilise les énergies et les focalise sur quelques objectifs majeurs : elle fait agir.
- 2) Elle canalise les comportements autour d'un certain nombre de normes d'actions : elle dirige.

Selon Aktouf, la culture d'entreprise a été définie comme un « système de valeurs partagées et de croyances en interaction avec la population d'une

<sup>157</sup> J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt et al. « organizational behavior ». Ed. Copyright, 2002

<sup>158</sup> P. Dupriez, S. Simons : « La résistance culturelle ». Ed. De Boeck Université, 2002, p87



entreprise, ses structures organisationnelles et ses système de contrôle pour produire de normes de comportement »<sup>159</sup>

Pour Maurice Thévenet, la culture d'entreprise est « un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. C'est aussi un mode de description de l'entreprise »<sup>160</sup>. Elle pose donc le problème d'une méthode propre à expliciter le contenu qui, en général, tend à prendre en compte le projet des fondateurs et les circonstances de la fondation, les événements de son histoire, les fondamentaux de son métier et les valeurs à la fois déclarées sur la base de documents écrits et implicites qui sont plus difficiles à cerner mais dont l'analyse des rites et des symboles peut nous en dire quelque chose.

Après cette multitude des définitions, la culture d'entreprise constitue donc un « ciment social » sur la base de la formalisation d'un contenu par la glorification d'une histoire et un régulateur du comportement des acteurs par la construction d'une norme à partir de valeurs officiellement énoncées (comme dans une charte par exemple) mais aussi par référence à des valeurs opérantes « souterraines » qu'il est alors intéressant d'explicitier et d'officialiser.

## 2-2 Caractéristiques clés :

- La culture d'entreprise est **un phénomène collectif** qui associe des individus au sein d'un même groupe (organisation), en les unissant autour de valeurs et de normes partagées. La culture d'entreprise est donc un univers, où les acteurs de l'entreprise peuvent communiquer et repérer ce qui les unit et percevoir ce qui les distingue des autres groupes d'acteurs.
- La culture d'entreprise possède d'une **activité symbolique** qui permet aux individus d'un même groupe d'échanger des informations au-delà de règles formelles, à travers un ensemble de représentations plus ou moins compréhensibles par des personnes extérieures à l'organisation. La production de symboles peut par exemple prendre la forme de noms, d'un logos, de couleurs spécifiques, de localisations qui évoquent par leur forme ou leur nature une association d'idées spontanées avec éléments caractéristiques d'une entreprise (processus d'identification). La production de ces symboles (ou significations) revêt, dans la formation d'une culture d'entreprise, un rôle essentiel pour les salariés, en exerçant une influence sur leur équilibre social et émotionnel (identification sociale, stabilité, sécurité).
- La culture d'entreprise est également associée aux **notions d'apprentissage et de transmission** par la répétition et l'interaction.

---

<sup>159</sup> Florence Pinot : « La mondialisation et ses effets: nouveaux débats ». Ed. Harmattan, 2006, p217

<sup>160</sup> Y. Pesqueux : « idem ». Ed. Harmattan, 2004, p170

C'est en effet, à travers la culture que va s'organiser la continuité du groupe qui va converger vers les mêmes postulats et transmettre ces suppositions aux nouveaux membres. La culture d'entreprise a ainsi comme particularité de ranimer autour de certaines pratiques le passé en commun et de le transmettre aux nouvelles générations de collaborateurs à travers des rites, des cérémonies et valorisations de certains mythes.

- La culture d'entreprise est aussi caractérisée par sa **cohérence interne**, en se présentant comme système de valeurs et de règles relativement structuré. Mais la culture d'entreprise ne doit pas voir comme système clos et immuable.
- Elle est avant tout **une construction sociale qui évolue avec le temps** qui résulte d'un processus de décision et de réactions à des événements et actions menées par la firme durant son histoire. La culture va donc évoluer en fonction des situations racontées durant son cycle de croissance (réussite/échec, adaptation, réorientation/rupture) et les conséquences qui en ont résulté en termes d'attitudes et de comportements.
- Enfin, **la culture d'entreprise constitue un « dedans » par rapport à un « dehors »**, en créant un univers qui permet de fédérer des acteurs autour d'une même structure et le distinguer des autres salariés. Il n'en reste pas moins que la culture d'entreprise crée un processus d'identification et d'appartenance sociale qui vont conditionner les perceptions et attitudes des acteurs vis-à-vis de l'extérieur<sup>161</sup>.

### **3- Deux courants théoriques de la culture d'entreprise :**

Il existe plusieurs courants théoriques pour aborder la culture d'entreprise. Nous passerons en revue les deux approches de la culture d'entreprise qui ont pris forme à partir des positionnements théoriques des chercheurs qui se trouvent à la base de leurs conceptions de culture et de l'organisation.

Ces deux courants théoriques de la culture d'entreprise sont l'approche symbolique et l'approche fonctionnaliste. La première considère la culture comme métaphore et la deuxième comme variable<sup>162</sup>.

#### **3-1 L'approche symbolique :**

Dans l'approche symbolique de la culture d'entreprise, l'organisation est une construction sociale des individus. Les chercheurs de ce courant doutent de l'existence matérielle de l'organisation. Selon Brunet et Savoie « la culture devient à la fois un processus et un produit collectifs échappant à l'emprise de

---

<sup>161</sup> O. Meier : « Management interculturel ». Ed. Dunod, Paris, 2006, p10

<sup>162</sup> Maurice Thévenet : « Culture d'entreprise ». Ed. Presses Université de France, 1993, p37

toute sous-entité (individu et groupe). On dit alors que l'organisation « est » une culture.

Cette approche s'est développée à partir de la conception de la culture de l'anthropologue Geertz. Pour ce dernier, la culture organisationnelle est un système d'idées formé des visions du monde et des produits symboliques des porteurs de culture. En tant que système d'idées, il est préférable de ne pas voir la culture comme un patron complexe de comportements concrets (coutumes, usages, traditions, habitudes) mais plutôt comme un ensemble de mécanismes de contrôle (plans, recettes, règles, directives), ce que les informaticiens appellent programme pour la gouverne du comportement. Pour Smircich (1983), cet univers conceptuel doit être interprété et déchiffré pour être bien compris<sup>163</sup>.

Cette perspective symbolique de la culture organisationnelle avance que ce sont les personnes qui construisent l'environnement social, lequel à son tour influence la conduite des personnes. Cette perspective présume que l'environnement social et l'individu ne peuvent être séparés l'un de l'autre même à des fins d'analyse et que les membres de systèmes sociaux doivent être considérés comme étant à la fois des agents et des sujets de cet environnement social.

Dans l'approche symbolique, l'interaction humaine donne forme à la réalité organisationnelle. La culture reflète ainsi la façon dont les actions sont entreprises dans l'organisation ainsi que la manière dont les membres expliquent leur façon de faire.

Ainsi, la perspective symbolique tient compte de tous les aspects de la réalité organisationnelle au lieu de concentrer sur le discours managérial habituellement centré sur la résolution de problèmes.

### **3-2 L'approche fonctionnaliste :**

L'approche fonctionnaliste domine le domaine de la recherche en culture organisationnelle. On considère là que l'organisation a une caractéristique particulière qui est sa propre culture. C'est l'approche du prix de l'excellence qui venait de sortir à l'époque : l'organisation a une structure, des systèmes de gestion et une culture<sup>164</sup>.

Pour les tenants de ce courant théorique, la culture est une variable qui peut être manipulée et qui se manifeste sous diverses représentations et artefacts. D'après Smircich (1983), les chercheurs de ce courant s'attardent aux relations existant

---

<sup>163</sup> [www.archipel.uqam.ca/1947/01/M10798.pdf](http://www.archipel.uqam.ca/1947/01/M10798.pdf) : « Les voies de transmission de la culture organisationnelle au Cirque Du Soleil ». Par Tania Orméjuste, Mémoire présenté à l'Université Québec à Montréal, 2009

<sup>164</sup> Maurice Thévenet : « idem ». Ed. Presses Université de France, 1993, p37

entre diverses variables pouvant assurer la survie de l'organisation afin d'en produire des modèles<sup>165</sup>.

La perspective fonctionnaliste conçoit l'organisation dans une forte relation d'interdépendance avec son environnement lequel commande des impératifs de conduite que les gestionnaires suscitent par des moyens symboliques. Implicite à cette assertion et dans l'esprit de la conception de l'anthropologue Radcliffe-Brown (1952), il y a la croyance que la dimension culturelle, par ses mécanismes adaptatifs, contribue d'une certaine façon à l'équilibre systémique de l'ensemble et à l'efficacité de l'organisation. En effet, les tenants de l'approche fonctionnaliste en culture organisationnelle postulent que l'efficacité dépend du degré auquel les croyances et les représentations sont partagées chez les membres de l'organisation, c'est-à-dire plus les croyances et les représentations liées à une culture organisationnelle sont partagées par ses membres, plus une organisation gagne en efficacité<sup>166</sup>.

Une culture organisationnelle peut ainsi être manipulée afin d'accroître le niveau d'engagement envers l'organisation et maintenir le moral des troupes.

La plupart des auteurs américains et, ces dix dernières années, nombre d'auteurs européens ont adopté cette vision fonctionnaliste de la culture organisationnelle. Bien qu'ils ne définissent que très sommairement ce qu'ils entendent par culture organisationnelle, ces auteurs développent les techniques, moyens et mesures pour que cette culture contribue à réguler les tensions internes de l'organisation et à adapter l'organisation aux pressions de l'environnement.

Nous avons présenté deux approches théoriques en culture d'entreprise. Nous souhaitons traiter de notre question de recherche en nous basant sur les postulats de base de l'approche fonctionnaliste, parce que celle-ci considère la culture comme variable et cela nous facilite le chemin pour découvrir la relation entre culture d'entreprise et motivation.

#### **4- Composantes de la culture d'entreprise :**

Pour cerner au mieux la notion de culture d'entreprise, il convient d'examiner ses composantes.

Selon Deal et Kennedy (1982), la culture d'entreprise « c'est un ensemble de valeurs, de symboles, de héros, de rites et d'histoires qui influencent le comportement des individus au travail »<sup>167</sup>.

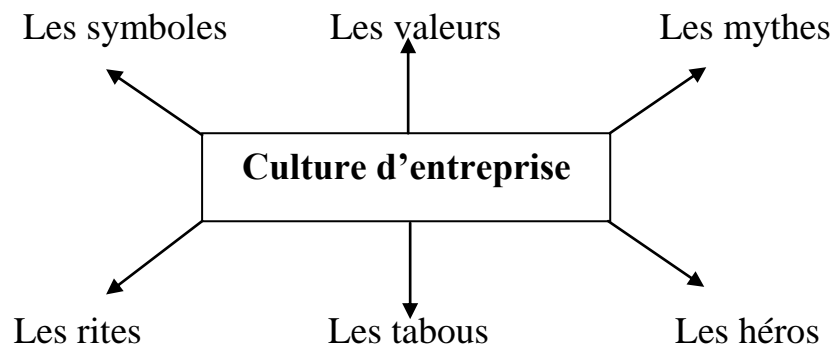
---

<sup>165</sup> [www.archipel.uqam.ca/1947/01/M10798.pdf](http://www.archipel.uqam.ca/1947/01/M10798.pdf) : « idem ». Par T. Orméjuste, Mémoire présenté à l'Université Québec à Montréal, 2009

<sup>166</sup> [www.21\\_3\\_179.pdf](http://www.21_3_179.pdf) : « idem ». Par A. Savoie, L. Brunet, Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 3, 2000

<sup>167</sup> R. Laflamme, « idem », Ed, PUQ, 1994, p31

Selon cette définition de nombreuses composantes sont identifiables, citons par exemple :



**Figure 2:** Les composantes de la culture d'entreprise<sup>168</sup>

#### 4-1 Les valeurs :

Bien que les valeurs aient été définies de maintes façons, il s'agit essentiellement de croyances qui répercutent dans nos attitudes et nos actions. Une des définitions les plus largement citées, celle de Milton Rokeach, s'énonce comme suit : « une conviction profonde en vertu de laquelle un mode de vie ou un but donné à l'existence est personnellement ou socialement préférable à un mode ou un but opposé »<sup>169</sup>. Les valeurs influencent les choix que nous faisons parmi un éventail de moyens et de fins.

Les valeurs sont des références pour l'action quotidienne. Elles peuvent être déclarées ou informelles (comme au sein d'une famille où chacun sait comment se comporter sans qu'il existe pour autant un code écrit) : ponctualité, respect de la vie privée, qualité de l'information, ouverture sur l'extérieur, importance des réglemens, suivi des décisions, promesses tenues,...

Dans certaines organisations, les valeurs déclarées apparaissent dans des documents : plaquette, charte, affiche... Elles sont parfois traduites dans un slogan :

- la BBL pense à vous.
- L'innovation, une tradition de 125 ans (Solvay).
- Ne tuez jamais une idée (IBM)<sup>170</sup>.

Les valeurs sont le fondement de l'identité de toute personne ou organisation et servent à canaliser l'énergie humaine au sein d'un organisme et à créer un climat où règnent la vitalité, la loyauté et la fierté.

<sup>168</sup> M. Monerau : « Management des organisations touristiques ». Ed. Bréal, 2002, p39

<sup>169</sup> Borins, Sandford F : « L'Administration Publique de l'Avenir ».Ed. Institute of Public Administration of Canada, 2001

<sup>170</sup> M. Amiel, F. Bonnet et al : « Management de l'administration ».Ed. De Boeck Université, 1997

La notion de valeurs partagée est centrale au concept de culture d'entreprise, cette notion fait habituellement référence à un engagement collectif de la majorité des employés, aux divers échelons d'une organisation, portant sur le respect d'un nombre restreint de valeurs. Dans la mesure de possible, les valeurs fondamentales doivent être compatibles avec les valeurs personnelles des individus. A titre d'exemple, un employé dont la valeur primordiale est d'éviter le risque se sentira mal à l'aise dans une organisation où l'innovation est hautement considérée.

Toutefois, il est beaucoup plus facile de dresser une liste de valeurs fondamentales que d'amener les membres d'un organisme à s'engager au respect de ces mêmes valeurs et à témoigner de cet engagement dans les activités quotidiennes de l'organisme. La culture d'une entreprise se définit non en fonction des valeurs qu'elle adopte mais en fonction des valeurs qu'elle met en pratique<sup>171</sup>.

Exemple sur les valeurs de Disneyland Paris :

- La qualité totale du service rendu.
- Le rêve, l'imaginaire, le spectacle.
- La courtoisie et la ponctualité des " cast members " (toute incorrection dans ce domaine peut être source de licenciement).

#### **4-2 Les mythes :**

Les mythes font partie de l'irréel ou de la fable, ils ont une même fonction, celle de communiquer et de stabiliser un système de représentations et de valeurs au sein d'une organisation ou d'un groupe social. Dans l'entreprise, le mythe raconte une histoire idéalisée à partir d'événements réels. Mythes et légendes remplissent ainsi différentes fonctions essentielles d'explication, de cohésion et de contrôle social. Elle peut apparaître comme responsable de tout ce qui lui arrive de positif ou au contraire comme responsable de ses malheurs dans un environnement favorable qui aurait pu conduire au succès<sup>172</sup>.

Différents auteurs distinguent parmi les mythes les catégories suivantes :

- Les mythes rationalisateurs : ces mythes constituent des rationalisations a posteriori des événements et des actions survenant dans l'organisation, établissant notamment des relations de cause à effet entre eux. Et très logiquement ils fournissent aussi des légitimations pour l'action future.
- Les mythes de valorisation : ce sont les mythes introduisant des catégories et des ordres entre celles-ci : différence de statuts, le bien vers

---

<sup>171</sup> Borins, Sandford F : « idem ». Ed. Institute of Public Administration of Canada, 2001

<sup>172</sup> P. Dupriez, S. Simons : « idem ». Ed. De Boeck Université, 2002, p88

le mal, l'approprié vers l'inapproprié, etc. Ils portent directement sur le système de valeur de l'entreprise

- Les mythes d'identification ou des distanciations : sous-catégorie particulière de la précédente, il s'agit de l'ensemble des histoires mettant en scène des personnages et introduisant des oppositions telles que nous vers eux, ou moi vers mon entreprise.
- Les mythes de dualité : expriment les tensions pouvant exister entre la réalité des organisations et les valeurs de ses employés, reflets des valeurs de la société au sens large.

Ainsi, de nombreuses histoires relatent le cas d'un dirigeant prié par un employé subalterne de se soumettre à une règle donnée (par exemple Thomas Watson Jr empêché par le portier d'entrer dans un bâtiment d'IBM parce qu'il ne portait pas de badge approprié). La dualité porte ici d'une part, sur l'extrême différence de statuts entre les personnages et d'autre part, sur le principe selon lequel la règle est la même pour tous. La fin de l'histoire donne la clé et indique la morale propre à l'entreprise<sup>173</sup>.

Les mythes sont donc les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise. Ils servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés aux personnalités qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise. Le mythe du fondateur, du père de l'entreprise.

#### **4-3 Les rites :**

Les rites sont des pratiques réglées de caractère sacré ou symbolique. Dans le contexte des organisations, les rites seraient donc des pratiques habituelles, obéissant à certaines règles et procédures formelles ou informelles, et qui seraient empreintes soit d'un symbolisme de référence, c'est-à-dire quelles auraient une signification plus large que leur signification première, soit d'un symbolisme de condensation, c'est-à-dire qu'elles revêtiraient pour leurs participants une dimension affective puissante. Ainsi défini, il est clair que toute organisation a son rituel (ensemble des rites). Le mode universitaire n'échappe pas à la règle : cérémonie solennelle de rentrée académique, examens, délibérations et proclamation des résultats jusqu'aux soutenances des thèses.

Selon Moscovici Directeur d'études à l'Ecole des hautes études en sciences sociales et Directeur du Laboratoire Européen de Psychologie Sociale à la Maison des sciences de l'homme à Paris, les rites sont des « activités de tous les jours, systématiques et programmées dans la compagnie ». Ils ont pour fonction de «développer le sentiment d'appartenance, de donner de l'importance aux

---

<sup>173</sup> P. Dupriez, S. Simons : « idem ». Ed. De Boeck Université, 2002

événements qui véhiculent les valeurs pivots et de fixer la culture pour éviter qu'elle ne fluctue au gré des modes.»

Concrètement, ils se manifestent dans les comportements, tant verbales que gestuelles et s'expriment au travers de repas ou de célébrations particulières (départ à la retraite ...) <sup>174</sup>.

Exemple sur les rites véhicules dans l'entreprise Disneyland Paris :

- Le recrutement : premier rite initiatique. Trois entretiens sont prévus pour déceler les candidats parfaitement bilingues (voire trilingues) et ayant le profil correspondant aux valeurs du groupe. La brochure d'accueil donne le ton : « venez jouer le rôle de votre vie. Entrez dans le monde magique de Disney ». Le salaire d'un " cast member " débutant varie entre 6 000 et 7 000 francs bruts par mois. A cela s'ajoutent certains avantages en nature, tels que 20% de réduction sur les produits Disney.
- La formation : deuxième rite initiatique. Les nouveaux " cast members " suivent un stage à l'université Disney pendant lequel ils apprennent non seulement le nom du premier personnage de Disney, mais également comment sourire.
- Pour tous les " cast members ", y compris les cadres : se déguiser au moins une fois dans un personnage !
- Les managers quant à eux, suivent un stage de formation aux Etats-Unis.

#### **4-4 Symboles :**

La culture regroupe également les symboles tels que le port de l'uniforme ou d'un badge qui permet de distinguer les membres de l'organisation de ceux qui lui sont extérieurs. Ils concernent la tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier, les logos ... Ils signifient explicitement de part des signes et des codes, l'environnement et l'ambiance que véhicule l'entreprise et démontrent la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation.

De façon plus subtile, le langage apparaît comme le symbole le plus expressif de la culture. La mise en place d'un langage commun facilite la circulation de l'information, la communication sociale et la prise de décision. Ce langage unique se manifeste non seulement par un vocabulaire spécifique, mais également par les formulaires adoptés, le style de communication retenu (lettres, rapports, ordres écrits), ainsi que par les procédures de contrôle <sup>175</sup>.

Exemple sur les symboles de Disneyland Paris :

- Mickey : symbole majeur de ce monde de « rêve ».

---

<sup>174</sup>Revue française de gestion. N°33–Octobre 1981 : « L'entreprise comme système culturel »

<sup>175</sup>P. Dupriez, S. Simons : « idem ». Ed. De Boeck Université, 2002



- Disneylook : l'uniforme, mais également toutes les recommandations des interdits.
- Le port des badges : pour les hôtes : badge avec les oreilles de Mickey ; pour les « cast members », mention de leur prénom.
- Langage : directement importé des pratiques américaines : utilisation de prénom, tutoiement ; forte utilisation de l'anglais.

#### **4-5 Héros :**

Les débuts de l'entreprise représentent la première expérience et les premiers choix réalisés, en tenant compte du contexte de la création, ce qui fait apparaître les convictions personnelles et les valeurs de l'entrepreneur, valeurs qui sont développées ci-après.

Il s'agit d'observer les caractéristiques du fondateur telles que son éducation, sa formation, son expérience, ses croyances et positions sociales, de manière à comprendre plus précisément le contexte qui l'entoure et donc les bases qu'il inculque à son entreprise. Bien souvent, le créateur de l'entreprise est représenté comme un figure emblématique, de part les méthodes utilisées, ses inventions, son charisme et sa forte personnalité. Il est en quelque sorte le « Héros » de l'entreprise.

D'une manière générale les héros sont des personnes disparues ou vivantes servent de modèles de comportement pour représenter une certaine image de la culture. Chaque nation, comme chaque organisation, possède ses héros. Au sein de l'organisation, ce sont souvent les fondateurs qui influencent de la sorte les méthodes de management, de sélection et de promotion à partir de leurs actions phares<sup>176</sup>.

La culture du grand conglomérat coréen Hyundai reflète ainsi pour l'essentiel celle de son fondateur, Chung Ju Yung. Les caractéristiques attribuées à la firme (énergie, combativité, discipline et autorité) servent aussi très souvent à décrire la personnalité de Yung. Parmi les autres héros ayant produit un impact majeur sur la culture de leur entreprise, on peut citer Bill Gates (Microsoft) ou Richard Branson (Virgin), mais aussi, plus près de nous, Edouard Michelin (Michelin) ou Antoin Riboud (Danone)<sup>177</sup>.

Pour bien comprendre la position de chaque composantes dans la culture d'entreprise E. Shein établie une structuration classique en trois niveaux<sup>178</sup>:

---

<sup>176</sup> J-L Magakam, C. Barneyer et al : « idem ». Ed. Bréal, 2003, p152

<sup>177</sup> P. Gabilliet, S. Robbins : « comportement organisationnels ». Ed. Copyright, Pearson Education France, 2006, p596

<sup>178</sup> M. Monerau : « Management des organisations touristiques ». Ed. Bréal, 2002, p 39

### **Les manifestations visibles :**

- Les symboles : se sont des signes (logo, style, tenue vestimentaire...) chargés d'informations culturelles qui sont liés aux valeurs essentielles. Ils servent aussi d'élément de communication tant en interne que pour l'extérieur.
- Les rites : il s'agit d'activité banale, de comportements répétitifs dont l'effet est de développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et de fixer la culture d'entreprise.

### **Les valeurs proclamées :**

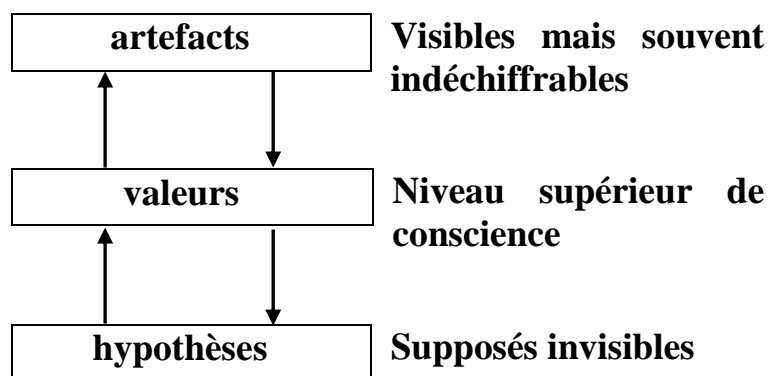
- les valeurs : croyances qui guident le comportement des salariés.

### **Les croyances tacites partagées :**

- les mythes : histoires, anecdotes, récits imaginaires ou symboliques qui circulent dans l'entreprise. Ils peuvent concerner la création de l'entreprise ou ses différents succès.
- Les héros : il s'agit le plus souvent des fondateurs de l'entreprise ou des dirigeants qui ont fortement marqué l'histoire de l'entreprise en la développant ou en la sauvant. Ils font partie intégrante des mythes de l'entreprise et servent de référence aux salariés.
- Les tabous : ce sont les interdits de l'organisation, les sujets (des événements, des situations) qu'il ne faut pas aborder

## **5 - Comment la culture d'entreprise fonctionne-t-elle ?**

Dans le modèle de Schein vu précédemment, la culture existe à trois niveaux : à la surface, nous trouvons des artefacts en-dessous desquels reposent les valeurs et les normes de comportement et au niveau le plus bas, un nœud de croyance et de hypothèses. Ce modèle de culture est schématisé à la figure (3).



**Figure 3** : Les trois niveaux de la culture distingués par Schein<sup>179</sup>.

Selon le schéma précédent, les artefacts sont les éléments visibles, tangibles et audibles qui constituent la culture d'un groupe. Il peut s'agir d'objets physiques (ex, un bâtiment, des vêtements), de comportements (ex, cérémonies, traditions) et de parole (ex, anecdotes, histoires, métaphores). Les valeurs sont les normes de comportement acceptées et reconnues par les membres d'un groupe. Il s'agit, en quelque sorte, des principes qui sont importants pour eux (ex, la liberté, la tradition, la réputation). Les hypothèses sont quant à elles les conceptions fondamentales de la nature humaine et de la société que les membres d'un groupe véhiculent. Mais la question posée comment cette culture d'entreprise fonctionne-t-elle ?

Selon Schein, l'essence de la culture réside dans son noyau d'hypothèses fondamentales et dans ses croyances établies. Ce noyau en relation avec l'extérieur par le truchement des valeurs et des normes de comportements reconnus, répond aux attentes des membres et est maintenu par eux. Les valeurs et les normes influencent, à leur tour, les choix et d'autres actions accomplies par les membres du système culturel. Les actions qui sont conduites culturellement produisent finalement des artefacts<sup>180</sup>.

Schein prétend que lorsque de nouveaux membres rejoignent une culture existante, ils sont soit sélectionnés en fonction de la correspondance de leurs valeurs à celles de la culture en question, soit socialisés dans le but d'accepter des valeurs culturelles. Les cultures, quant à elles, changent, mais seulement lorsque de nouvelles valeurs en provenance de l'extérieur sont intégrées, notamment par décret ou en suivant l'exemple montré par les dirigeants. Cependant, Schein insiste sur le fait que de nouvelles valeurs seront incorporées

<sup>179</sup>M.J. Hatch : « Théorie des organisations: De l'intérêt de perspectives multiples ». Ed. De Boeck Université, 2008, p226

<sup>180</sup>L. Rouleau : « Théories des organisations: approches classiques ». Ed. PUQ, 2007, p134

dans les hypothèses fondamentales, seulement lorsqu'elles auront prouvé leur efficacité en termes de résultats organisationnels souhaités. Ce n'est que lorsque les membres d'une culture en ont engrangés les bénéfices que de nouvelles valeurs deviennent naturelles et atteignent le statut d'hypothèses inconscientes.

Selon le modèle de Schein, la culture semble être conduite par l'intérieur, au départ des hypothèses inconscientes, des valeurs et des normes se situant en profondeur en allant vers la surface où de multiples artefacts sont observables. Mais l'histoire ne s'arrête pas ici : les flèches du modèle de Schein sont bi-directionnelles. Autrement dit, alors que les valeurs et les hypothèses « remontent » vers le niveau des artefacts, l'interprétation des artefacts peut transformer les valeurs et les hypothèses même qui les ont produites initialement. Un tel phénomène est dû au fait que les artefacts et les normes sont utilisés consciemment et de façon créative par les membres d'une culture afin d'exprimer leur identité, de formuler et de poursuivre leurs objectifs<sup>181</sup>.

---

<sup>181</sup> M.J. Hatch : « idem ». Ed. De Boeck Université, 2008, p232

## **Section 2 : Le rôle de la culture d'entreprise dans le management**

De plus en plus de domaines du management utilisent le concept de culture. Pour la stratégie, la culture est un élément de diagnostic et une référence pour la mise en œuvre, la gestion des ressources humaines y voit une référence pour le changement et l'implication des personnes, même le marketing s'interroge sur la culture commerciale de l'entreprise. Enfin plusieurs articles de revues de comptabilité envisagent les liens entre les valeurs contenues dans la culture et les systèmes comptables d'évaluation<sup>182</sup>.

Pour les théoriciens de l'organisation et les consultants qui ont largement théorisé et rendu opérationnel le concept, la culture d'entreprise est un outil de gestion. Il s'agit de proposer aux travailleurs des valeurs communes, souvent contenues dans une charte d'entreprise à fort contenu éthique, avec des principes d'action, des règles de conduite, des modes de vie au travail, des types de relations professionnelles, marquée par un esprit maison<sup>183</sup>. Il s'agit là d'une conception volontariste de la culture d'entreprise, d'une action délibérée de la direction qui correspond en fait au « projet d'entreprise ».

En effet du point de vue managérial, la culture d'entreprise a d'abord une visée intégrative parce qu'elle fournit des représentations communes. Elle a ensuite une visée prospective à partir du moment où elle aide à clarifier pour tous, les objectifs présents et futurs. Ce qui ne l'empêche pas d'avoir en outre, une visée compétitive dans la mesure où elle contribue à mobiliser les hommes face aux concurrents.

### **1- L'importance de la culture dans le pilotage de l'entreprise :**

Je vais lister tout ce à quoi la culture d'entreprise peut servir pour le décideur. Pour chaque cas, j'essaierai de produire un exemple de mise en œuvre.

- **La culture amène la cohésion / Peut aider à résoudre des conflits.**

C'est peut être l'apport le plus évident de la culture d'entreprise. Les membres de l'organisation communiquent et se découvrent des valeurs qui font l'objet d'un consensus. Ceux-ci font office de ciment du groupe, de base et de points de repère lors d'un conflit. En effet, pour parvenir à un accord, les membres peuvent revenir sur les bases de leur culture commune. Par exemple, lors d'une modification d'une ligne de production pour mieux répondre à la demande, le décideur pourrait argumenter : « Nous sommes tous d'accord : notre objectif principal, notre valeur de base, c'est la satisfaction du client ... ».

---

<sup>182</sup> Maurice Thévenet : « idem ». Ed. Presses Université de France, 1993, p10

<sup>183</sup> H. Pinaud : « La gestion des ressources humaines en France: Histoire critique ». Ed. Harmattan, 2008, p85

Pour arriver à ce résultat, il faut s'assurer que les valeurs communes sont suffisamment fortes et consensuelles pour que le groupe reste soudé même en période de crise ou de conflit.

- **La culture amène du dynamisme**

Il y a plusieurs moyens d'apporter du dynamisme dans l'entreprise par le biais de la culture. D'abord, dans la relation que les employés ont entre eux. Par exemple, chez P&G n'importe quelle personne pouvait circuler librement dans l'usine, et visiter n'importe quel collaborateur sans avoir pris de rendez-vous préalable. Ces règles sont universellement adoptées dans l'usine. Elles permettent d'avoir des relations plus directes avec ses collaborateurs, y compris ses supérieurs hiérarchiques. Avec pour risque de faire oublier aux employés « qui est le chef », mais avec pour principal avantage de dynamiser le travail dans l'usine, moins de temps d'attente, probablement plus de productivité.

Le dynamisme s'affiche aussi au niveau des codes vestimentaires. Chez P&G, le code est plutôt informel. L'employé affiche donc une image « jeune » ; et dynamique.

- **La culture d'entreprise vise le bien être des employés**

La culture apporte de l'engagement, de la motivation. Pour l'employé, se sentir réellement partie de l'entreprise, sentir que ses valeurs personnelles sont partagées par d'autres est une source importante de satisfaction. Cette satisfaction sera source de motivation et d'engagement. (Dans la section 3 nous parlerons avec plus de précision sur la relation entre culture d'entreprise et motivation).

- **La culture apporte de la prévisibilité, de la stabilité.**

Plus la culture est gérée sur la base de politiques et de pratiques établies depuis longtemps, ne se limitant pas à celles du PDG en place, et plus cette culture sera « ancrée » dans les mœurs de ses employés. C'est l'un des indicateurs permettant de définir une culture d'entreprise forte. Comme on l'a vu, la culture est composée d'éléments du passé de l'entreprise, et pour être comprise par les employés, la culture actuelle doit garder une certaine cohérence avec ce passé. Ainsi la culture sert de guide à l'employé dans sa compréhension du fonctionnement de l'entreprise, elle lui permet d'être rassuré en ayant moins d'incertitude à prendre en compte. Il va tâcher d'agir dans le cadre de sa culture.

Dans le cas d'un changement de culture, il incombe au dirigeant d'incarner ce changement. Les employés doivent pouvoir faire confiance au PDG. Cela pose la question du leadership du dirigeant. On dit qu'il doit alors faire preuve de charisme pour inspirer le changement à un groupe. N. Tichy et M.A. Devanna, ont essayé de dresser le portrait du leader qui réussit à faire adopter le changement à un groupe : le « transformational leader » (c'est le titre de leur

ouvrage) doit agir comme un architecte social, est courageux, sait faire partager un système de valeurs par ses collaborateurs. Surtout, il est capable d'offrir une vision de ce que sera le futur à ses employés.

Finalement, la culture n'est pas un obstacle au changement, mais il faut en tenir compte : soit le changement est petit, et il est plus facile d'adapter la stratégie à la culture, soit la rupture est radicale, et il est alors nécessaire de redéfinir entièrement le système de valeurs de l'entreprise.

- **La culture amène de la performance**

Théoriquement, une forte culture d'entreprise renforce la performance économique d'une société en réduisant ses coûts, notamment d'encadrement. Les convictions, pratiques et mythes communs qui définissent la culture d'entreprise constituent un mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts des salariés. Ceux qui dévient de la pratique acceptée peuvent être identifiés et mis en garde plus vite et plus discrètement par des amis que par leur employeur. Les objectifs et les pratiques de l'entreprise sont plus clairs, ce qui diminue la crainte pour les salariés d'effectuer une action inappropriée et leur permet de réagir plus rapidement face aux événements. Les nouveaux venus s'alignent plus rapidement sur les employés déjà en place parce qu'ils entendent moins de versions différentes sur les objectifs et les pratiques de l'entreprise. De plus, cette culture n'est pas tant imposée aux salariés, que construite socialement par eux. Par conséquent, leur motivation et leur moral sont meilleurs que lorsque les contrôles sont exercés par un supérieur selon la voie de l'autorité hiérarchique.

Les économies ainsi réalisées grâce à une forte culture d'entreprise peuvent donc permettre à cette firme d'espérer de meilleures performances financières, un phénomène baptisé « l'effet culture ».

- **La culture rend l'entreprise identifiable de l'extérieur :**

Dans la communication, on parle peu de culture, mais plutôt de valeurs. Ces valeurs sont formulées en un seul mot général qui peut s'appliquer dans plusieurs situations.

Cette communication n'est pas seulement interne, elle est aussi présente sur le site web de l'entreprise par exemple. Le client est rassuré par une entreprise qui va afficher une culture orientée sur la qualité du produit, la satisfaction du client.

La culture peut aussi rendre l'entreprise plus attractive sur le marché du travail : un jeune étudiant qui visite le site web d'un groupe peut être séduit par les valeurs de l'entreprise. Ainsi, en règle générale, toutes les valeurs formulées par l'entreprise doivent être une sorte de vitrine alléchante, et satisfaire toutes les parties prenantes :

- ✓ Les futurs entrants : Qualité de vie

- ✓ Les clients : Satisfaction de la demande
- ✓ Les consommateurs : Qualité du produit
- ✓ Les partenaires sociaux : Diversité à l'embauche, respect
- ✓ Les actionnaires, banques : Solidité, pérennité<sup>184</sup>.

- **La culture d'entreprise un mécanisme de contrôle :**

Les théories les plus éclairantes à ce sujet proviennent des travaux d'Ouchi qui met l'accent sur la notion de contrôle. Toute organisation est un système de contrôle. La bureaucratie, avec ses règles et procédures, est un système de contrôle des comportements individuels et collectifs parce qu'elle trace un ensemble de réactions attendues, balise les comportements individuels et, dans sa vision idéal, la seule application des règles et procédures devrait garantir la performance à l'organisation.

Avec la notion de clan, Ouchi développe une autre forme de contrôle, pas axé sur les règles mais sur les valeurs. L'appartenance à un clan se traduit par l'adoption de comportements, valeurs et réactions types du clan. On imagine bien la tribu, la famille ou toute organisation plus ou moins fermée, fonctionnant sans code de procédures écrites mais avec des valeurs si fortement partagées qu'elles induisent les comportements des membres<sup>185</sup>.

## **2- Culture d'entreprise et management : quelle relation ?**

Les entreprises ne s'intéressent pas à la culture pour elle-même mais travaillent sur la culture pour résoudre des problèmes concrets : problèmes de stratégie, de fusion, de mobilisation du personnel, de restructuration, voire de communication. La culture n'est qu'un moyen de mieux traiter ces problèmes.

### **2-1 Le management : la composante dynamique**

Par son importance quotidienne et décisive dans la vie de l'entreprise, par sa prise directe sur les comportements et les habitudes, le management est le véritable outil de la mise en œuvre d'une culture d'entreprise, car le style de gestion (engagement, responsabilisation, gestion des ressources, politique du personnel, définition des priorités, allocation des budgets, etc.) détermine des valeurs, ainsi que les règles qui en découlent qui, avec le temps, sont l'expression de l'identité culturelle de l'entreprise.

L'activité de management est caractérisée par trois aspects : c'est une action concernant une collectivité, un groupe, et destinée à atteindre un résultat.

---

<sup>184</sup> www.culture.mht : « Cultures d'entreprise, un outil de pilotage de l'entreprise ? ». Christian Thuderoz, article consulté le 15/07/2009

<sup>185</sup> Maurice Thévenet, « idem », Ed, Presses Université de France, 1993



- L'action de management ne se réduit pas à l'application de lois ou de modèles. Elle est basée sur les références et est le résultat de l'investissement personnel de celui qui la conduit. La culture a de l'intérêt pour le management si, et seulement si, elle permet d'accroître ses chances d'efficacité.
- Pour piloter une activité, le management doit prendre en compte les personnes mais ce n'est pas suffisant car un groupe n'est pas que la somme des individus. La culture aide à comprendre la collectivité. Elle considère que toute collectivité se crée un patrimoine de références qui sont à la fois le résultat de son expérience et la référence pour traiter de futures situations. Mettre en évidence la culture, c'est clarifier la logique sous-jacente au fonctionnement d'un groupe humain. Associer la culture au management, c'est admettre que l'entreprise constitue une société humaine à part entière.
- L'entreprise à une raison d'être, des objectifs, des contraintes et le management se consacre à leur réalisation. La culture constitue le niveau sous-jacent des règles et des systèmes de gestion. En effet, la réussite dans le management des personnes vient autant de la qualité du manager que de l'adéquation des systèmes de gestion du personnel.

La culture est aussi une source de comportement donc de performance parce qu'elle génère une certaine conception de l'activité de l'entreprise, de son métier ou de l'efficacité. Ainsi, dans sa définition, le management concerne une action collective et la culture semble être un produit de cette action collective<sup>186</sup>.

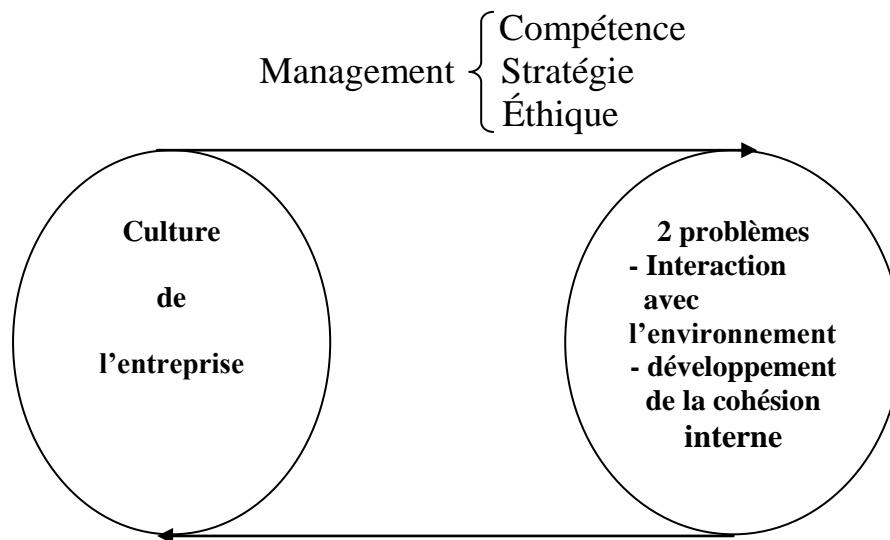
## **2-2 Intégration de la culture dans la démarche du management :**

Dans la figure (4), se situe le management par rapport aux problèmes qu'il est censé résoudre. Gouverner une entreprise et prendre les décisions quotidiennes qui assureront sa survie ou son développement, c'est résoudre deux catégories de problèmes permanents, imposés, et souvent liés l'un à l'autre. Ces problèmes peuvent être caractérisés d'internes et externes. Plus précisément, ils concernent l'interaction avec l'environnement et le développement de la cohésion interne.

La culture dans sa partie gauche, antérieure à l'action de management. Cela traduit que la culture est un ensemble de références intervenant dans le management, elles sont dissociées de l'action de management car elles interviennent en amont des modes de perception, des compétences acquises et d'une vision de la réalité. Cela explique le sens de la flèche du haut qui part de la culture pour nourrir l'action de management.

---

<sup>186</sup> Maurice Thévenet : « idem ». Ed. Presses Université de France, 1993, p11.



**Figure 4 :** Culture et management<sup>187</sup>.

Dans la figure précédente, il existe une seconde flèche, allant des problèmes vers la culture. Elle indique que la résolution des problèmes va faire évoluer la culture. C'est l'idée de processus d'apprentissage qui reconnaît, comme dans la définition de Schein, l'importance des expériences de l'organisation dans la construction de la culture.

Conscientes de l'importance de la culture pour une bonne gestion, certaines entreprises ont décidé de matérialiser de façon formelle les valeurs de l'entreprise dans un document : le projet d'entreprise.

### **3-Projet d'entreprise :**

Depuis une dizaine d'années, l'entreprise cherche à se doter d'une image différente. L'excellence technique, la performance économique, la maîtrise des métiers s'effacent derrière une entreprise qui se veut citoyenne et qui se confronte à l'exclusion, aux problèmes d'environnement, aux solidarités et aux développements local et durable. En provenance d'outre atlantique, apparaissent différents thèmes faisant appel à une nouvelle approche, appelée projet d'entreprise.

#### **3-1 Eclairage sur le concept de projet d'entreprise :**

Dans les années 80, les projets d'entreprises ont connu un engouement réel, marqué par le management de la culture d'entreprise. Pour l'entreprise, le projet constitue l'outil quasi unique pour objectiver la motivation des collaborateurs. Il leur apporte une vision précise de la stratégie de l'entreprise et leur offre des

<sup>187</sup> Maurice Thévenet : « idem ». Ed. Presses Université de France, 1993

espaces de jeux et de conquêtes accessibles en échange du respect et de l'appropriation des règles du jeu collectives.

Le projet d'entreprise est un document fédérateur, qui traduit de façon dynamique les volontés de l'unité pour les périodes à venir. Il se résume quelquefois sous forme d'une charte qui en rassemble les aspects essentiels.

Selon Bernard Ramanantsoa (1985), le projet a pour ambition « de développer une culture d'entreprise, c'est-à-dire une identité qui se socialise, qui se transfère dans les attitudes et les comportements des collaborateurs »<sup>188</sup>.

L'outil projet d'entreprise est un élément indispensable pour la cohérence du management d'une organisation. C'est le projet qui donne la direction à suivre, fixe les règles du jeu et permet la mise en mouvement des collaborateurs en légitimant les efforts qu'ils accomplissent chaque jour pour faire avancer l'entreprise.

Le projet d'entreprise vise à :

- **Mobiliser** le personnel, le dynamiser
- **Fédérer** et regrouper les énergies
- **Pérenniser** l'entreprise en préparant son avenir

### **3-2 Les démarches pour la réussite d'un projet d'entreprise :**

Le thème de projet a donné lieu à une abondante littérature et de nombreux auteurs indiquent ce qu'il doit contenir, comment le concevoir et le mettre en œuvre.

- **Le contenu :** le projet définit à grands traits la vision que l'entreprise a de son avenir, il est ambitieux et indique la voie que l'entreprise doit suivre sur le long terme. Il contient en général trois composantes principales : un dessin c'est-à-dire une ambition, des politiques, et enfin une morale, un système de valeurs visant à créer un consensus minimum entre les membres du personnel, à renforcer le caractère communautaire de l'unité de production.

Selon Archier et Serieyx un projet n'est véritablement mobilisateur et fédérateur que s'il ne se réduit pas à une ambition économique comme la conquête d'une certaine part de marché ou l'atteinte d'une position de leader. En général il comprend en plus une ambition sociale comme des possibilités de promotion interne ou de formation permanente, des rémunérations motivantes, la participation aux résultats de l'entreprise.

---

<sup>188</sup> Revue française de gestion. Août 1989 : « la culture d'entreprise comme facteur de performance ».

Le projet fait référence à un système de valeurs que partagent les membres du personnel et qui améliore leur cohésion. Pour Archier et Serieyx, ce corps de valeurs c'est la règle, au sens monastique du terme, dont a besoin toute communauté engagée dans une aventure : « plus il y a la règle - c'est-à-dire plus elle est forte, claire, connue et acceptée - moins sont nécessaires les règlements »<sup>189</sup>. Les valeurs les plus communément citées sont le service au client, la recherche de la rentabilité et du profit, le respect de l'individu (personnel, client, fournisseurs, et tiers divers), l'esprit d'équipe, l'autonomie de chacun et sa responsabilité dans la réussite commune. Le dessin que fixe le projet doit tenir compte des valeurs fondamentales qui sont vécues dans l'entreprise et ne pas aller brutalement à leur rencontre. Mais il peut chercher à évoluer et, si c'est nécessaire, s'appuyer sur des nouvelles valeurs pour atteindre l'objectif fixé. Il devient ainsi un instrument de changement.

- **L'élaboration** : sur ce point les auteurs sont unanimes, le contenu proprement dit du projet importe moins que les conditions de sa naissance et de son utilisation ultérieure dans l'entreprise. Tout d'abord sa rédaction et sa formalisation doivent donner lieu à une large participation de l'ensemble du personnel. Il doit s'agir véritablement d'une composante du management participatif et non pas d'un texte imposé par la direction. L'encadrement impulse la démarche mais ne se l'approprie pas. Pour Maurice Thevenet « la participation est nécessaire et elle doit concerner du monde afin de mobiliser mais aussi pour enrichir, moduler, tester les données du projet »<sup>190</sup>.

Enfin la phase d'appropriation par le personnel nécessite pour Beullac et Malcor trois conditions : la compréhension de son sens et de ses conséquences pour chacun, l'existence d'espaces de liberté permettant une certaine interprétation afin que chacun puisse s'y reconnaître, et la possibilité laissée à chaque employé d'apporter sa propre contribution à la réalisation du projet. Cette dernière phase est véritablement réussie lorsque le projet devient une connue et visible pour tous, lorsque sa pratique devient une référence quotidienne.

- **Les erreurs à éviter** : pour Michel Godet « les pièges à éviter » relèvent de trois grandes catégories.

Premièrement, considérer le projet comme une fin en soi et non comme un moyen, oublier qu'en ce domaine le processus compte plus que le résultat. Selon Jean-Yves Koch indique qu'il « doit être considéré comme un processus, une dynamique qui vise à donner un supplément de sens à l'action quotidienne de chacun en lui faisant percevoir un défi personnel en même temps qu'une aventure collective pour l'entreprise ».

---

<sup>189</sup> - <sup>190</sup> [www.Portail.cereq.fr/Fr/FEM/FEM473.pdf](http://www.Portail.cereq.fr/Fr/FEM/FEM473.pdf) : « Le projet d'entreprise : effet de mode ou instrument de changement ». Par Emile-Michel Hernandez, article consulté le 15/06/2009

Deuxièmement, sous-traiter le projet à l'extérieur de l'entreprise à des consultants spécialistes.

Troisièmement, lancer un projet en espérant faire l'économie de l'évolution des structures et des comportements qu'il suppose et entraîne. Il est bien évident qu'un projet dans une entreprise taylorienne à la hiérarchie rigide, échouera inévitablement<sup>191</sup>.

---

<sup>191</sup> [www.Portail.cereq.fr /Fr/FEM/FEM473.pdf](http://www.Portail.cereq.fr/Fr/FEM/FEM473.pdf) : « idem ». Par Emile-Michel Hernandez, article consulté le 15/06/2009

### **Section 3 : La relation entre culture d'entreprise et motivation des salariés**

A l'ère de la complexité concept vulgarisé en particulier par Edgar Morin, les organisations ne peuvent plus être gouvernées efficacement par des hiérarchies bureaucratiques, avec des règles et des normes. Maurice Hamon nécessite une redéfinition du contrat social qui devient dès lors : « Rétribution (développement personnel)/ engagement (mobilisation de son énergie personnel) »<sup>192</sup>. Pour mobiliser son personnel l'entreprise va utiliser la culture, l'intériorisation puis la reproduction de ses valeurs.

La culture d'entreprise participe à la construction de l'image de l'entreprise, que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global. Cette culture donne au salarié un fort sentiment d'appartenance à son entreprise, donc de références, qui peuvent provoquer la motivation à développer le sens des responsabilités, de la productivité, par conséquent la rentabilité de l'entreprise.

Cette section pour principale objectif d'approfondir la compréhension des différents éléments qui relie la culture d'entreprise et la motivation. C'est la raison pour laquelle nous avons jugé utile de répondre à la question de notre recherche.

#### **1- La culture comme système d'influence sur le comportement des individus dans l'entreprise :**

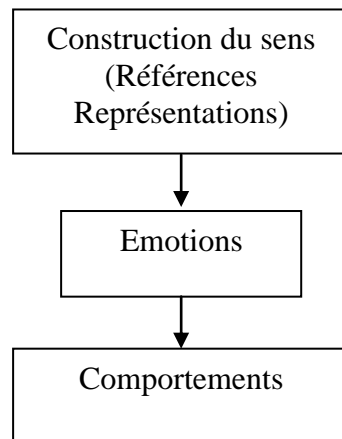
Certaines théories voient l'organisation comme une construction de règles qui doivent orienter totalement les personnes vers le résultat. D'autres considéreront que c'est la satisfaction de ses propres besoins qui pousse l'individu vers des comportements générateurs de performance. D'autres enfin verront dans le comportement, l'expression d'une stratégie d'acteur dont il contribue à l'accomplissement. Mais, de manière commune à toutes ces théories, l'intérêt majeur est de comprendre si la culture d'entreprise a aussi un impact sur le comportement des individus dans l'entreprise ?<sup>193</sup>

La figure (5) illustre le lien entre culture et comportement, c'est-à-dire la culture d'entreprise qui est un ensemble de représentations et de références partagées dans l'organisation, contribue à générer certains types de comportement chez l'individu selon un processus :

---

<sup>192</sup> [www.Portail.cereq.fr /Fr/FEM/FEM473.pdf](http://www.Portail.cereq.fr/Fr/FEM/FEM473.pdf) : « idem ». Par Emile-Michel Hernandez, article consulté le 15/06/2009

<sup>193</sup> Maurice Thévenet : « idem ». Ed. Presses Université de France, 1993



**Figure 5 : Relation entre culture et comportements**<sup>194</sup>.

### **1-1 Culture et construction du sens :**

Une conception cognitiviste de l'organisation prédomine dans les études organisationnelles lorsqu'on parle de processus de création de sens. Des pratiques et des manières de penser, des systèmes interprétatifs, des systèmes de croyances, de représentations et de connaissances sont tous des catégories renvoyant à une activité mentale. Parmi ces catégories, les représentations sociales et le symbolisme (des rituels, des mythes, des histoires, des légendes) peuvent être soulignés comme étant à la base du processus de création du sens.

À travers un processus de représentation, les significations sont générées et partagées. Selon Jodelet (1989), représenter ou se représenter correspond à un acte de pensée par lequel un sujet se rapporte à un « objet » pour créer du sens. L'objet peut être soit une personne, une chose, un événement matériel, psychique ou social, un phénomène naturel, une idée ou une théorie, soit une combinaison de plusieurs de ces éléments. Il peut aussi bien être réel qu'imaginaire ou mythique, mais il demeure toujours nécessaire. Ainsi, en même temps que la représentation donne à voir cet objet, elle est à sa place. Elle le rend présent quand il est distant ou absent. Il s'agit donc d'une traduction mentale de l'objet qu'elle restitue symboliquement<sup>195</sup>.

C'est à travers la création de ces systèmes de sens, de représentations et de symboles plus ou moins cohérents que l'interaction et l'action sociale prennent forme. Autrement dit, la culture émerge de l'interaction sociale de tous les membres d'une organisation, la communication et le langage étant leur médium primaire. Les significations culturelles peuvent donc orienter la pensée et l'action. Par exemple, se représenter ou symboliser l'entreprise comme une caserne ou, à l'inverse, comme un lieu de vie communautaire et familiale, n'aboutit pas aux mêmes comportements sociaux. Lors de ces processus, le sens

<sup>194</sup> Maurice Thévenet : « idem ». Ed. Presses Université de France, 1993, p96

<sup>195</sup> [www.theses.unontreal.ca/theses/nov/davel-et/theses.pdf](http://www.theses.unontreal.ca/theses/nov/davel-et/theses.pdf) : « organisation et culture en contexte familial : l'ambivalence comme enjeu de gestion ». Par Eduardo Davel, Thèse présentée à l'Université de Montréal, 2006

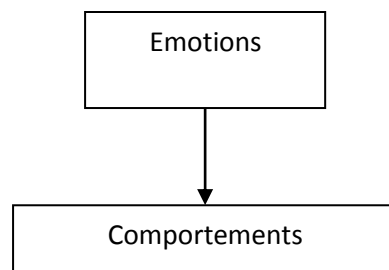
qui est accordé à travers les symboles et les représentations confère une direction et une cohérence à l'action sociale.

Par ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que les références culturelles et les symboles demeurent des dispositions pour l'action sociale. Elles ne causent pas l'action en soi, mais plutôt les façonnent en induisant certains types de comportements et de motivations chez l'individu. En ce sens, l'étude de la culture ne porte pas sur l'effet de l'action symbolique sur les attitudes, au contraire, elle se centre sur l'explication de l'action sociale en termes de construits symboliques qui sont partagés et qui tendent à générer certains comportements dans certaines situations. La culture constitue un contexte dans lequel ces phénomènes deviennent intelligibles et significatifs.

## 1-2 Expression des émotions :

Selon Kahneman 1992, les théories de la négociation ont utilisé la notion de point de référence qui permet à chaque négociateur d'évaluer ses pertes et ses gains. Ces points de référence découlent du système de perceptions de la personne correspondant à ce qui est juste pour lui. Ces points de référence sont à l'origine des comportements durant la négociation et c'est pour cela qu'ils sont l'objet de tant de convoitise, d'intérêt et d'anticipation de la part du partenaire.

Cette théorie de la négociation renvoie aux relations humaines dont elle est une illustration. Les auteurs de cette école (Leavitt - Bahrami) ont largement discuté dans le champ du management l'importance des émotions dans l'émergence des comportements<sup>196</sup>.



Fineman (1996) définit les émotions comme des états de bouleversement et d'agitation (exemple : la joie, l'amour, la peur, la haine, la tristesse, l'embarras, la honte) et soutient qu'elles sont un phénomène construit socialement<sup>197</sup>.

Même si elles s'expriment à travers la physiologie du corps, l'excitation requiert l'usage des signes communicationnels partagés culturellement (exemple : les mouvements du corps, les expressions faciales, les étiquettes cognitives, les

<sup>196</sup> Maurice Thévenet, « idem », Ed, Presses Université de France, 1993, p96

<sup>197</sup> [www.theses.unontreal.ca/theses/nw/davel-et/theses.pdf](http://www.theses.unontreal.ca/theses/nw/davel-et/theses.pdf) : « idem ». Par Eduardo Davel, Thèse présentée à l'Université de Montréal, 2006



nuances dans le langage) pour atteindre un niveau minimal de compréhension, de signification sociale et de sens.

Les émotions créées par la situation seraient à l'origine des comportements. Les publicitaires l'ont compris depuis longtemps tout comme les communicateurs. La psychologie sociale est pleine d'expériences où des réactions sont générées par les émotions plutôt que par la rationalité traditionnelle qui semblerait animer l'ensemble de nos organisations.

Les images génèrent des émotions comme on le voit dans de nombreux cas de communication et elles proviennent en partie de nos systèmes de représentations et de références.

Cette incursion théorique est utile et ses conséquences pratiques relativement évidentes. On remarque souvent la culture d'une entreprise à travers les comportements types de ses membres, parfois même, des cultures « fortes » se sont traduites par des comportements allant au-delà de ce que les lois locales acceptaient<sup>198</sup>.

## **2- La culture d'entreprise comme outil de motivation**

Motivation se définit comme « facteur psychologique conscient ou inconscient qui incite l'individu à agir de telle ou telle façon ».

Nous savons que la culture canalise l'énergie des individus, mais c'est la motivation qui détermine le comportement. Lien évident ! On admettra donc d'autant mieux son importance pour l'entreprise, et la nécessaire cohérence du système de motivation avec l'ensemble de la personnalité, et donc de la valeur stratégique. L'adhésion consciente ou inconsciente à la culture, définit ainsi la motivation à mettre en œuvre, et constitue en conséquence un des facteurs clefs de succès d'une stratégie<sup>199</sup>.

### **2-1 Les théories qui expliquent la relation entre culture d'entreprise et motivation des salariées :**

Selon John P.Kotter et James L.Heskett, la culture d'entreprise « désigne les valeurs et les usages partagés par l'ensemble des composants du groupe ou, au moins, par les instances dirigeantes »<sup>200</sup>.

Au sein des entreprises, les dirigeants doivent être capables de représenter eux-mêmes les valeurs et la culture qu'ils veulent inculquer à leurs subordonnés. ces valeurs correspondent à un mode de pensée, à un ensemble de croyances et d'attitudes. Les valeurs conditionnent les finalités et les objectifs de l'entreprise vers lesquels convergent tous les efforts particuliers. Conséquemment aux

---

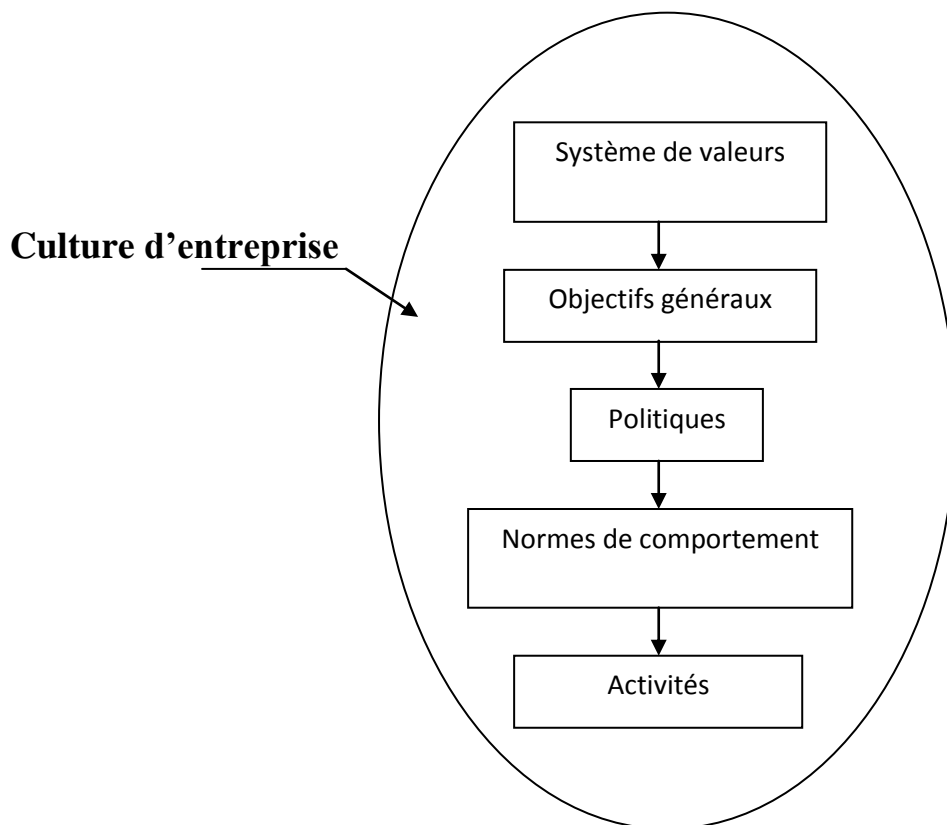
<sup>198</sup> Maurice Thévenet : « idem ». Ed. Presses Université de France, 1993, p95

<sup>199</sup> j. M. beignon, f. x. bourmaud : « intelligence économique et entreprise ». Ed. Harmattan, 2005, P23

<sup>200</sup> J-P. Kotter, J-L. Heskett: « Culture et performance : le second souffle de l'entreprise ». Ed. Organisation, 1993

valeurs et aux objectifs se définissent les politiques qui sont des déclarations de principes normalisant les comportements et les activités courantes. Toutes ces composantes sont englobées dans la culture d'entreprise, voir figure(6).

Selon Maurice Thévenet, l'attente du dirigeant de partager ses valeurs avec l'ensemble de l'entreprise, il y voit la solution aux problèmes de motivation, de revendication et d'ajustements quotidiens propres à tout groupe<sup>201</sup>.



**Figure 6 :** Schéma simplifié des relations valeurs-activité<sup>202</sup>.

Plusieurs auteurs (Appelbaum et Bititci Maurice, Maurice Thévenet,...) ont tenté d'établir l'existence d'un lien entre d'une part la culture d'entreprise et, d'autre part, la satisfaction au travail, l'engagement, la cohésion des membres.

Nous prenons en considération l'étude menée par Kotter et Heskett et qui débuté au cours de l'été 1987. En l'espace de quatre ans, ils ont effectué des études qui avaient pour but de déterminer s'il existe une relation de causalité entre la culture de l'entreprise et ses résultats.

<sup>201</sup> Maurice Thévenet. « idem ».Ed. Presses Université de France, 1993, p5

<sup>202</sup> M. Laflamme : « Le management : approche systémique théories et cas ». Ed. 3<sup>ème</sup> Edition Gaëtan moine éditeur Québec Canada, 1981

Ces deux auteurs font leur démonstration, à partir d'une étude détaillée d'entreprises ayant profondément évolué.

Les résultats déclarés par Kotter et Heskett articulés autour de deux théories qui expliquent la relation entre la culture d'entreprise et la motivation des salariées<sup>203</sup>.

- **Théorie 1** : « Les cultures fortes exercent une influence positive sur les performances de l'entreprise parce qu'elles permettent de motiver le personnel ».

Selon Ronald Burt, la culture est à l'entreprise ce qu'elle est à n'importe quel autre système social : un ensemble de croyances, de pratiques et de mythes communs à un groupe de personnes, au point qu'elles se sentent investies les unes par rapport aux autres, avec un sentiment d'appartenance. Cette culture n'est pas tant imposée aux salariés que construite socialement par eux.

La théorie la plus communément admise associe la puissance de la culture et l'excellence des performances. Dans une entreprise à culture forte, le personnel partage un ensemble de valeurs et de comportements identiques, que les nouveaux venus assimilent rapidement.

Culture d'entreprise forte c'est l'identification, la compréhension et l'exécution des valeurs, qui permet au personnel de se mobiliser et de se responsabiliser. Plus ces aspects sont explicites, plus les décisions que prend le personnel au quotidien sont en harmonie et en synergie avec l'orientation de la firme, ce qui amène assurément à provoquer un sentiment d'appartenance.

On peut dire que la culture d'une entreprise est forte quand elle soude tous les employés. A l'inverse, elle est faible quand ceux-ci affichent des opinions divergentes, voire contradictoires, pour se sentir différents les uns des autres. Théoriquement, le personnel travaille plus longtemps dans une société qui possède une forte culture.

Selon Maurice Thévenet, une culture d'entreprise forte motive les gens si elle s'appuie sur un fonctionnement cohérent<sup>204</sup>.

Pour établir une culture d'entreprise forte, voici les deux éléments sur lesquels vous devez travailler :

#### **- L'identification des valeurs**

Réfléchissez profondément sur les valeurs puissantes que vous désirez implanter et assurez-vous d'y apporter une définition claire et nette. C'est la responsabilité des hauts dirigeants d'établir les principes et les codes de conduite. Pour ce faire,

---

<sup>203</sup> J-P. Kotter, J-L. Heskett: « idem ». Ed. Organisation, 1993

<sup>204</sup> Maurice Thévenet : « idem ». Ed. Presses Université de France, 1993

les meneurs ne doivent jamais agir d'une façon qui va à l'encontre de ces valeurs.

### - La mise en application de ces valeurs

C'est une chose d'identifier des valeurs, mais c'est une autre de veiller à ce qu'elles soient bien appliquées par le personnel. Pour implanter une bonne culture d'entreprise, celle-ci doit être communiquée d'une façon régulière par la direction, bien comprise par le personnel et exécutée au quotidien. Vous devez être le promoteur de ces valeurs, et prêcher par l'exemple.

Observez les entreprises qui ont du succès à long terme et vous remarquerez que leurs cultures d'entreprise sont mobilisatrices pour les employés, par exemple :

Pour Toyota : «Faire toujours mieux».

Pour Disney : «Mettre un sourire au visage de chaque enfant».

Pour le Cirque du Soleil : «Stimuler l'imaginaire».

Pour Tim Horton's : «Toujours frais».

Tous les employés de ces entreprises doivent connaître ces slogans par cœur et agir en fonction d'eux. Ces slogans sont leur ligne directrice et font partie des valeurs prônées par l'entreprise. Leur exécution dans chaque décision et dans chaque action crée une synergie qui entraîne inévitablement une augmentation de la performance, et par voie de conséquence, les revenus et les profits augmentent. Ces valeurs sont l'âme de l'entreprise<sup>205</sup>.

La théorie de la culture forte (théorie n°1) montre que les règles et les valeurs jouent un rôle considérable parce qu'elles permettent d'unir, de motiver et de contrôler un ensemble d'individualités, tâche difficile à mener à bien dans des organisations complexes.

- **La théorie 2** : « explique que la culture a pour raison d'être de motiver le personnel et d'orienter son action en tenant compte du contexte dans lequel elle s'inscrit. Le concept clé n'est plus l'intensité mais l'adaptation ». La seconde théorie qui explique la relation entre la culture et la motivation des salariées insiste plus sur l'adaptation de la culture à l'environnement que sur sa puissance<sup>206</sup>.

Ce que véhicule la culture est plus important que sa puissance. Par contexte, il faut entendre soit la situation générale de l'entreprise, soit l'objectif qu'elle cherche à atteindre dans une branche spécifique, soit la forme de stratégie décidée. En ce sens, seule la culture respectueuse du contexte ou en phase avec la stratégie adoptée garantit des résultats significatifs.

---

<sup>205</sup> [www.Avez-vous-une-culture-d-entreprise-gagnante](http://www.Avez-vous-une-culture-d-entreprise-gagnante) - Détail article - Expert.mht : « avez-vous une culture d'entreprise gagnante ». Par Jean-Pierre Lauzier, article consulté le 01/06/2009.

<sup>206</sup> J-P. Kotter, J-L. Heskett: « Culture et performance : le second souffle de l'entreprise ». Ed. Organisation, 1993

Pour vérifier la pertinence de cette théorie, Kotter et Heskett ont étudié de manière approfondie 22 entreprises. Les données recueillies sur ces entreprises ont permis d'établir une comparaison entre le degré d'adéquation de la culture à l'environnement des entreprises.

Leur étude montre que les cultures adaptées au contexte ne garantissent pas le succès lorsqu'elles ne sont pas fondées sur les valeurs et les règles qui permettent à l'entreprise d'évoluer en fonction de son environnement.

John P. Kotter, dans ces études observe que les entreprises confrontées à un environnement concurrentiel présentent une philosophie de l'organisation et des mentalités axés sur des valeurs comme le goût du risque, la confiance, l'initiative, l'amour de l'action. Les individus associent spontanément leurs efforts pour résoudre des problèmes et mettre en œuvre des solutions. Il règne dans l'entreprise un sentiment de confiance qui donne à chacun l'assurance qu'il est capable d'affronter toutes les difficultés et de maîtriser toutes les situations qui se présentent. Et lorsque la philosophie de l'organisation autorise l'initiative à tous les échelons de la hiérarchie, cela favorise la prise de risque, l'innovation, la communication et l'implication du personnel. Ce genre de cultures fondé sur des valeurs qui permet au personnel de se mobiliser et de se responsabiliser. Et de s'adapter plus rapidement aux fluctuations de l'environnement.

John P. Kotter pour confirmer le bien-fondé de sa théorie explique que des entreprises dont la culture n'est pas fondée sur la prise de risque ni sur l'esprit de décision obtiennent des succès éclatants et durables. Ce type de firme réussit, parce que leur culture est adaptée au contexte et que ce dernier est immuable<sup>207</sup>.

Cette théorie insiste sur les valeurs et les comportements qui rendent possible l'adaptation au contexte. Elle possède le mérite de compléter la première théorie.

Ici revient l'idée que s'il y a une évolution dans l'environnement de l'entreprise par une accélération des mutations économiques et la concurrence le changement culturel est très important par l'émergence de nouvelles valeurs et règles en adéquation avec l'environnement de l'entreprise.

## **2-2 Les éléments relevant de l'impact de la sphère culturelle sur la motivation :**

Chacun arrive dans l'entreprise avec des motivations différentes. L'enjeu pour le manager consiste donc à trouver comment motiver chacun en gardant une cohérence d'ensemble. Cette cohérence peut être retrouvée au niveau de la sphère culturelle qui regroupe les éléments portants à la fois sur l'imaginaire partagé et sur le sens poursuivi. Voici quelques éléments relevant de l'impact de la sphère culturelle sur la motivation des salariées.

---

<sup>207</sup>J-P. Kotter, J-L. Heskett: « Culture et performance : le second souffle de l'entreprise ». Ed. Organisation, 1993

- a. Le contenu de la culture :** chaque culture contient des éléments qui, en soi, peuvent favoriser ou non une orientation des motivations dans le sens souhaité. Telle culture mettra en avant le travail, l'assiduité, en faisant porter l'accent sur des mythes de réussite liés à l'acharnement au travail, tandis que telle autre valorisera plutôt la créativité, la performance rapide, etc.

Ainsi les valeurs portées par la culture sont plus au moins mobilisatrices pour tel ou tel individu. Elles peuvent aider les managers à motiver leurs équipes, notamment lorsqu'elles sont compatibles avec des outils de gestion du type management par objectifs.

A cet égard, la culture nationale a aussi un impact important. Il est difficile, par exemple, de motiver des latins à travailler collectivement sur des processus d'amélioration en dehors des heures de travail. Cette impossibilité explique le relatif échec des cercles de qualité en France.

Les normes culturelles déterminent le type d'équité qui peut être mis en avant dans l'organisation. Dans une organisation américaine, la rémunération individuelle au mérite sera légitime, tandis que, dans une organisation française, le respect d'une plus stricte égalité est de mise.

- b. L'appartenance :** un second point relatif à la sphère culturelle concerne l'impact du sentiment d'appartenance sur les comportements. Dans certaines entreprises, il est possible de remotiver quelqu'un en lui faisant ressortir l'importance de telle ou telle action pour l'image de l'organisation. La simple fierté d'appartenir à telle grande entreprise est une source de satisfaction, de positionnement social agréable. Le fait associé à une grande marque moteur.

C'est ainsi que l'on peut expliquer l'ampleur des sommes allouées à certains sponsorings ou mécénats. Associer le nom d'une entreprise à un bateau de course ou à une course humanitaire est un moyen détourné de mobiliser les salariés, de leur donner un imaginaire commun, un sentiment d'appartenance à une communauté, une sensation de fierté. Il ne s'agit pas uniquement de campagnes de communication externe, l'utilisation en interne est aussi très forte. C'est ainsi que les entreprises qui sponsorisent la course de Rhum mettent des écrans à la disposition des salariés pour qu'ils puissent suivre leur bateau, qu'elles leur permettent de rendre sur le lieu de départ ou d'arrivée de la course. Ce sont là des éléments importants pour les salariés.

- c. Le sens commun :** enfin, l'élément crucial réside dans l'orchestration des sens proposés aux salariés. Si ce que le collaborateur accomplit a du sens pour lui et pour l'organisation, alors il y a de grandes chances qu'il soit plus motivé que s'il effectue une activité dont il estime qu'elle n'a pour

lui aucune portée symbolique et dont il ne voit pas le lien avec les objectifs globaux de l'organisation. Le rôle du dirigeant et de chaque manager est donc de souligner sans cesse le sens de ses décisions, de donner des informations sur le lien entre les décisions et le sens poursuivi.

Pour lier l'ensemble de ses équipiers dans un clan commun, le manager doit se transformer en meneur et montrer la direction vers laquelle il faut tendre. Il doit montrer le sens dans les deux sens du terme : indiquer la direction à suivre et donner un sens à l'action commune<sup>208</sup>.

### **2-3 Une culture de type Z : un bel exemple pour une culture qui motive les salariés**

- **L'entreprise Z :**

Le travail de William Ouchi identifie les différences structurelles et culturelles dans le fonctionnement de la grande entreprise aux Etats-Unis et au Japon, et développe le modèle Z qui caractérise certaines entreprises américaines qui ont intégré le modèle japonais.

**Tableau 1 :** Le modèle occidental est l'opposé du modèle japonais<sup>209</sup> :

<b>Entreprises japonaises :</b>	<b>Entreprises occidentales :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• emploi à vie</li> <li>• évolution et promotion lente</li> <li>• carrières non spécialisées</li> <li>• mécanismes de contrôle implicites</li> <li>• prise de décision collective</li> <li>• responsabilité collective</li> <li>• intérêt global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• emploi limité dans le temps</li> <li>• évaluation et promotion rapides</li> <li>• carrières spécialisées</li> <li>• mécanismes de contrôle explicites</li> <li>• prise de décision individuelle</li> <li>• responsabilité individuelle</li> <li>• intérêt limité</li> </ul>

Le contexte historique et social détermine la structure des entreprises. Ces contextes constituent une différence fondamentale entre entreprises japonaises et occidentales :

- Au japon : la culture du riz a nécessité le regroupement des personnes, les obligeant à travailler ensemble de manière harmonieuse sans tenir compte des dissensions.

<sup>208</sup> F. A. Bailly, D. Bourgeois et al : « Comportements humains et management ». Ed. Pearson Education France, 2006

<sup>209</sup> W. Ouchi : « Théorie Z : « Faire face au défi japonais ». Ed. Inter Editions, 1982

- Aux Etats-Unis : c'est l'exploitation unique entourée de champs où règne l'isolement. Cela privilégie les valeurs sociales telles que l'isolement et la confiance en soi.

Il semble que la production et la vie industrielle moderne, sont mieux adaptées à la coopération qu'à l'individualisme. Cependant, il faut relativiser ces affirmations, car certaines entreprises telles IBM ont adopté un mode de fonctionnement très proche de ce qui se fait au Japon.

William Ouchi organise une série d'entretiens avec des cadres, où il émerge 5 entreprises ayant les caractéristiques du type japonais. Ce sont : IBM, PROCTER & GUMBLE, HEWLETT-PACKARD, EASTMAN KODAK, l'Armée des Etats-Unis.

Considérant que les entreprises occidentales seraient de type A (comme Américaine), et les entreprises japonaises de type J, l'auteur a donné alors le nom d'entreprises Z à ces sociétés qui se sont développées tout naturellement aux Etats-Unis mais dont de nombreuses caractéristiques sont semblables à celles des sociétés japonaises.

Chaque entreprise de type Z possède son propre caractère, cependant, elles possèdent toutes des traits ressemblant fortement à ceux des entreprises japonaises<sup>210</sup> :

- Il en est ainsi de l'emploi qui tend vers le long terme, et parfois même à vie.
- Elles offrent également des perspectives de promotions plus lentes que les entreprises occidentales
- Elles disposent des mêmes moyens d'information et de contrôle, mais ceux-ci ne jouent pas un rôle prépondérant lors des décisions capitales.
- Les entreprises de type Z se caractérisent par une prise de décision participative.
- Les salariés d'une entreprise Z ont donc une part d'autonomie et de liberté plus importante que celle des autres types de société.

- **Une culture de type Z :**

La culture d'entreprise naît de la tradition et du climat existant au sein de l'entreprise et implique des valeurs telles que l'agressivité, la vivacité, ou la mollesse, lesquelles influenceront les activités, opinions ou actions.

La culture de type Z met en avant des valeurs telles que l'emploi à long terme, la confiance et l'intimité dans les relations humaines et surtout la fidélité de cette culture pour les hommes, les travailleurs et cela, au delà du cadre de l'entreprise.

---

<sup>210</sup> W. Ouchi : « idem », Ed. Inter Editions, 1982



Ainsi, cette culture offre aux employés un cadre social stable où ils peuvent se retrouver et puiser une aide permettant de construire les autres aspects de leur existence.

Et parmi les caractéristique d'une culture de type Z :

- les employés des sociétés Z y travaillent depuis plus longtemps et pensent y rester plus longtemps que ceux de type A.
- renouvellement beaucoup moins important des vice-présidents des sociétés Z.
- perception chez les employés Z de l'originalité de la philosophie de la société.
- les prises de décisions se font dès les plus bas niveaux dans les sociétés Z, au contraire des sociétés A.
- les valeurs collectives ne diffèrent pas d'un type de société à l'autre, mais les employés de type Z font preuve d'un plus grand esprit collectif que les autres.
- Les relations globales sont plus développés dans les sociétés Z, entraînant un bien être émotionnel plus important chez eux par rapport aux employés de type A. cela se vérifie au niveau de leur vie familiale, et tant à démontrer que les employés des sociétés Z ont des relations de travail plus saines les mettant dans des dispositions plus positives.

La culture de type Z produit, selon Ouchi, de meilleurs résultats quant à la satisfaction, à l'engagement du personnel dans l'entreprise<sup>211</sup>.

---

<sup>211</sup> W. Ouchi : « idem », Ed. Inter Editions, 1982

## **Conclusion :**

La culture est un schéma collectif constitué de valeurs plus ou moins cohérentes entre elles et plus ou moins partagées, consciemment ou non, par les membres de l'organisation<sup>212</sup>.

Et le manager utilise la culture pour :

- Assurer la cohérence du groupe en améliorant notamment la communication (accent sur le partage des valeurs communes au lieu d'insister sur les divergences d'intérêts)
- Améliorer l'adaptation à l'environnement pour assurer la survie du groupe, notamment en constituant un groupe plus soudé et en réagissant plus vite aux aléas grâce à une vision commune de l'avenir.
- Lorsque tous les membres de l'entreprise adoptent des valeurs communes, ils s'identifient à leur entreprise. Cela permet une meilleure motivation dans la mesure où les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise.

L'existence d'une culture d'entreprise est d'autant plus nécessaire que les contrôles internes sont difficiles et que l'autocontrôle est important (les objectifs de qualité priment les objectifs quantitatifs). L'idée clef de la culture d'entreprise est que le personnel défendra d'autant mieux l'entreprise qu'il la considérera comme une collectivité à laquelle il appartient.

La culture d'entreprise joue donc un rôle capital dans la motivation des salariés et c'est ce que nous avons essayé de montrer à travers l'étude théorique que nous avons menée. Le chapitre suivant est consacré à une étude pratique pour savoir si ces conclusions théoriques existent dans nos entreprises algériennes.

---

<sup>212</sup> P. Cossette : « L'organisation: une perspective cognitive ». Ed. Presses Université Laval, 2004, p 135

## Chapitre 5 : Etude de cas

La reconnaissance de l'importance du facteur humain dans l'amélioration des performances de l'entreprise est un phénomène relativement récent en Algérie. Depuis quelques années, les entreprises algériennes ont compris qu'elles ne pouvaient plus améliorer leur fonctionnement sans tenir compte d'une de leurs ressources-clés : les ressources humaines. Cette nouvelle orientation suppose une très grande attention aux problèmes humains qui résultent des limites de notre style traditionnel de gestion dans la mesure où le mode d'organisation de l'entreprise algérienne semble désormais de moins en moins efficace dans le monde moderne.

Aujourd'hui, NAFTAL, filiale du Groupe SONATRACH, entreprise publique de distribution et de commercialisation des produits pétroliers sur le marché national accomplit sa mutation dans un environnement particulièrement instable, marqué par l'accroissement graduelle de la concurrence. En effet, l'application du décret exécutif ministériel de l'Energie et des Mines en 2005 - l'article 78 de la loi sur les hydrocarbures relatif au stockage, au transport et à la distribution des produits pétroliers - qui offre dans ce créneau de nouvelles opportunités aux opérateurs privés et étrangers ayant l'intention d'investir, au même titre que NAFTAL<sup>213</sup>. Pour faire face à cette concurrence potentielle, il n'y a pas de doute que l'homme est le facteur clé de la réussite et du développement de l'entreprise.

Dans ce contexte, l'entreprise NAFTAL/District Commercialisation Tlemcen dispose-t-elle d'une culture d'entreprise forte capable de motiver les salariés et orienter son action pour relever le défi ? C'est à cette question, que notre investigation sur le terrain tente d'apporter quelques réponses.

---

<sup>213</sup> www.El Watan 18 octobre 2004 L'Entreprise algérienne face au changement.mht. Consulté le 15/01/2010

## **Section 1 : Présentation de District Commercialisation Tlemcen:**

Avant de présenter le District Commercialisation Tlemcen (entreprise objet d'étude), l'une des branches de NAFTAL, il est important de donner un aperçu sur l'entreprise mère NAFTAL et ce afin de connaître la position hiérarchique de district dans l'organisation générale de NAFTAL.

### **1- Aperçu sur l'entreprise NAFTAL :**

Issue de SONATRACH, l'entreprise ERDP a été créée par le décret N° 80/101 du 06 avril 1981.

Entrée en activité le 1er Janvier 1982, elle est chargée de l'industrie, du raffinage et de la distribution des produits pétroliers sous le sigle **NAFTAL**.

Le mot NAFTAL est tiré de deux syllabes bien connues :

- NAFT: terme universel qui exprime le pétrole.
- AL : en référence à l'Algérie.

En 1987, l'activité raffinage est séparée de l'activité distribution, et dévolue à une nouvelle entité **NAFTEC**. La raison sociale de la société change suite à cette séparation des activités, et NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers et dérivés.

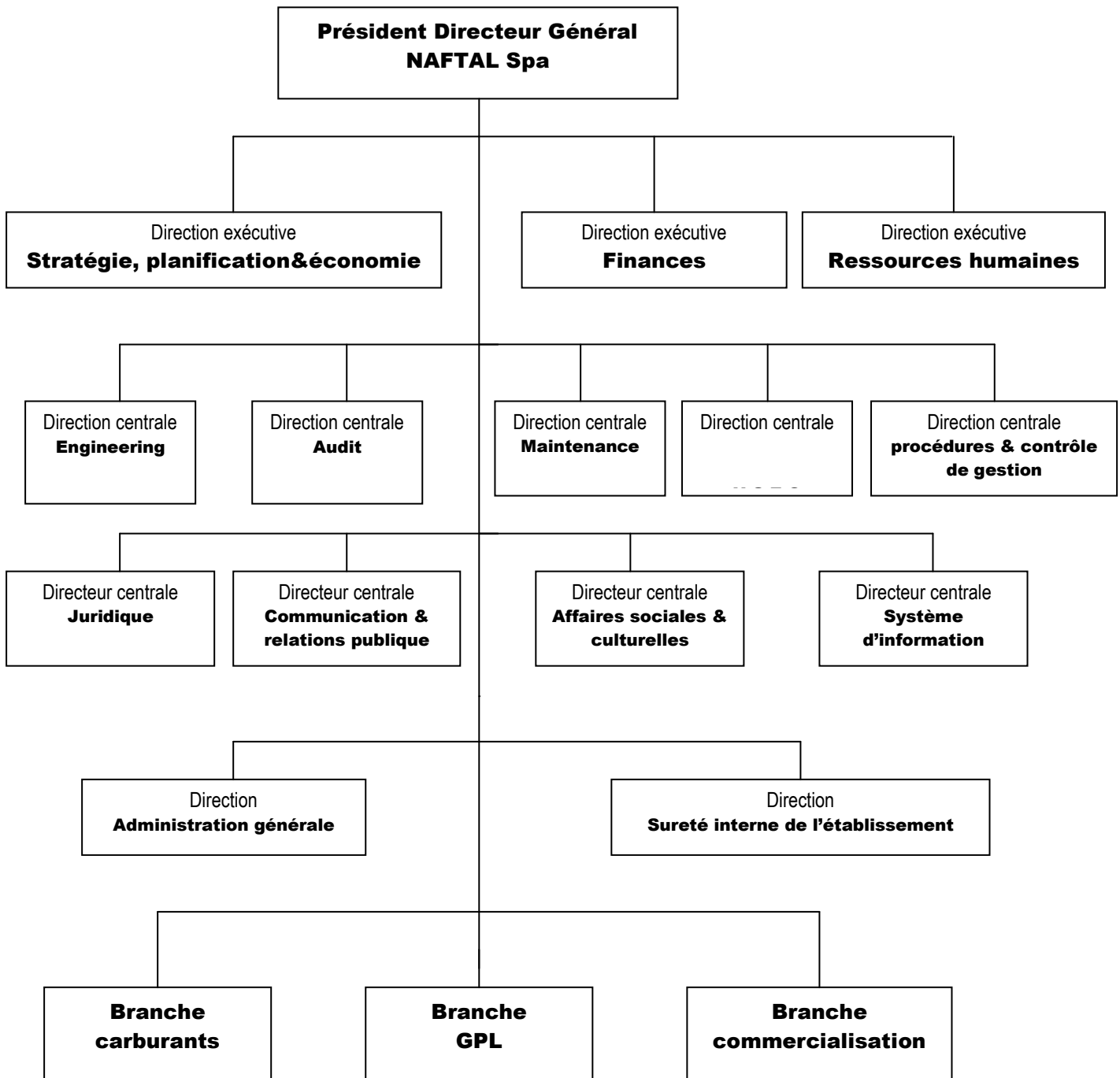
A partir de 1998, NAFTAL change le statut et devient filiale à 100% SONATRACH.

Le siège social de l'entreprise NAFTAL est situé à Alger – route des dunes Cheraga pour principale mission la distribution et la commercialisation des produits pétroliers sur le marché national.

NAFTAL intervient dans les domaines suivants :

- Enfûtage GPL.
- Formulation du bitume.
- Distribution, stockage et commercialisation des : carburants, GPL, lubrifiants bitumes, pneumatiques.
- GPL / carburants et produits spéciaux.
- Transport des produits pétroliers.

NAFTAL spa, filiale à 100% de SONATRACH est organisé en trois (03) Branches.



**Figure1** : Organigramme de l'entreprise NAFTAL<sup>214</sup>

<sup>214</sup> [www.NAFTAL SPA -.htm](http://www.NAFTAL SPA -.htm). Site consulté le 05/01/2010

### **1-1 L'entreprise NAFTAL en quelques chiffres :**

Avec un personnel de 30 000 agents, NAFTAL est le premier distributeur de produits pétroliers en Algérie.

Elle contribue à hauteur de 51% de l'énergie finale en fournissant 10 millions de tonnes de produits pétroliers par an sous forme de :

- Carburants (8 millions de TM).
- Gaz de pétrole liquéfiés (plus de 1.6 million de TM).
- Bitumes (plus de 0.5 million de TM).
- Lubrifiants (plus de 70 000 TM).

Représentant pour l'exercice 2007:

- un chiffre d'affaire toutes taxes comprises de 208 milliards de DA.
- une valeur ajoutée de 30 milliards de DA.
- un résultat d'exploitation de 6 milliards de DA



Pour cela elle dispose de :

- 49 centres et dépôts de distribution et de stockage de carburants,
- 22 centres et 27 magasins lubrifiants et pneumatiques.
- 26 centres et dépôts Aviation, 06 centres marine.
- 49 dépôts relais de stockage GPL.
- 41 centres d'emplissage GPL d'une capacité d'enfûtage de 1,2 millions tonnes/an.
- centres vrac GPL.
- 15 unités bitumes d'une capacité de formulation de 360.000 tonnes/an.
- 730 Km de canalisation

Et son réseau de distribution s'étend sur :

- 1 952 stations service dont 671 en toute propriété

- 7925 point de vente GPL.

## 1-2 Les objectifs de l'entreprise NAFTAL :



A travers son plan de développement, NAFTAL vise un double objectif :

- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers
- Améliorer sa qualité de service.

Les principales actions menées par NAFTAL portent sur :

- La modernisation et la réhabilitation de ses infrastructures de stockage.
- La mise en conformité de ses installations avec les normes de protection de l'environnement et de sécurité industrielle.
- La modernisation et l'extension de son réseau de stations-service.
- Le renouvellement de ses moyens de transport par route et de son matériel de manutention.
- L'augmentation de ses capacités de transport par pipe.
- La promotion de ses produits propres : GPL et essence sans plomb.

## 2- Organisation et mission de District Commercialisation Tlemcen :

Le District Commercialisation Tlemcen sis à Remchi, a pour missions principales le stockage, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers. Il s'étend sur une superficie totale de 18 hectares dont 15 hectares sont destinés pour le CDS 138 (centre de stockage et de distribution).

Il regroupe quatre services et une cellule : Réseau, Carburant, Lubrifiant, Pneumatique, Cellule recouvrement.

Les principales missions du district :

- Assurer le service après vente auprès de la clientèle notamment en matière de lubrifiants (préconisation spécification).
- Assurer l'exploitation et la maintenance des infrastructures et moyen de la division rattachés au district.

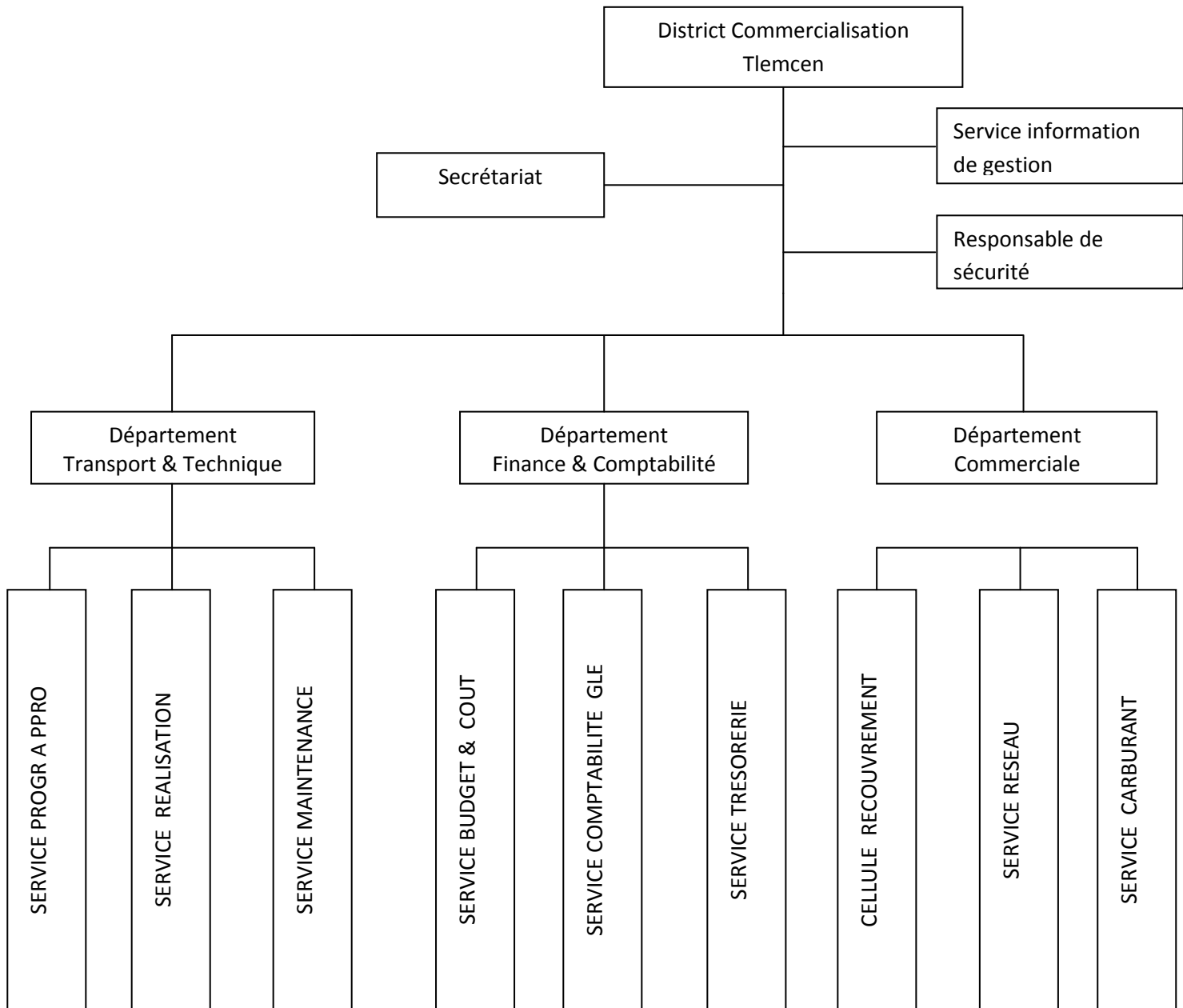
- Analyser les marchés du district proposer et mettre en œuvre toutes les actions susceptibles de renforcer les positions de la division par rapport aux concurrents.
- Veiller au district respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines d'activité technique, transport, stockages, sécurité, commercialisation, environnement, finances, comptabilité, fiscalité, assurance, législation et relation de travail.
- Veiller à l'application des politiques, règles et procédures de la division et de l'entreprise dans les domaines de la gestion de la maintenance du développement et de la sécurité des ressources humaines et matérielles.
- Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité des flux physiques et financiers et au suivi et recouvrement des créances détenues sur les tiers.
- Elaborer le bilan consolidé de la zone.
- Exécuter les plans budgets et autres objectifs arrêtés par la division et l'entreprise et proposer voir prendre des mesures correctives en cas de dérive.
- Elaborer le budget et les plans de financement de la zone et communiquer aux structures concernées de la division régulièrement des états d'exécutions.
- Tenir la comptabilité générale de la zone.
- Optimiser l'utilisation des moyens propres notamment de transport et limiter le recours aux tiers.
- Promouvoir les produits et l'image de marque de la division et de l'entreprise.
- Prêter assistance autant que de besoin aux autres zones dans tous les domaines d'activités.

Le district commercialisation Tlemcen (entreprise objet d'étude), l'une des unités de NAFTAL comporte quatre départements :

- Département administration et moyens généraux.
- Département commercial.
- Département finance et comptabilité.
- Département technique et transport.



**Figure 2 : Organigramme du District Commercialisation Tlemcen**



#### A- Mission Du Département ADM & MGX :

- Assurer la gestion des moyens généraux du district.
- Assurer les préparations de service en matière de transport, télécommunications et autres moyens.
- Assurer la gestion de la ressource humaine.
- Coordonner et contrôler toutes les actions de recrutements de formateur et de paie.
- Elaborer et analyser les plans de budgets des effectifs et dégager les rations d'appréciations.
- Elaborer les plans d'approvisionnement en moyens.
- Elaborer le programme d'ordonnancement des travaux.
- Veiller à la stricte application de la réglementation interne et externe.
- Procéder et contrôler la paie et poste paie du district.
- Préparer et étudier les dossiers des commissions du personnel et de discipline.

#### B- Mission Du Département commercial:

- Exécuter et appliquer la politique commerciale adoptée par la direction du district.
- Elaborer les plans et budgets prévisionnels des ventes de produits.
- Analyser les écrans et entreprendre les actions de redressements. Ce département est estimé comme étant la colonne vertébrale du district.

#### C- Mission Du Département Finance & Comptabilité :

- Coordination et suivi de toutes les activités de comptabilité trésorerie budget et patrimoines
- Tenue de la comptabilité suivants les règles et les principes comptables
- Dirige et arrête les inventaires
- Arrêté le bilan comptable et le bilan analytique
- Veiller à la sincérité des comptes
- Assurer la liaison avec la banque
- Assurer le traitement des dépenses
- Elaboration du budget et du plan de financement
- Assurer la gestion des immobilisations et procéder à la couverture des biens par des assurances adéquates en conformité avec la réglementation
- Contrôle de gestion du centre de stockage et de distribution (C D S) gestion directe (G D)
- Suivre le paiement des impôts avec respect des dates

#### D- Mission Du Département Transport & Technique :

- D'assurer la gestion administrative du matériel roulant des pièces de rechange et du personnel de conduite.
- Elaborer les plans de maintenance préventives et curative des équipements dépôts et canalisation et en suivre leurs exécutions.
- Elaborer les plans annuels et pré annuels de transport prenant en charge les besoins de distribution et ravitaillement des produits commercialisés.
- Procéder aux analyses de performance et coût.
- Suivre les opérations de consommation des pièces de rechange.
- Appliquer les procédures et normes en matière de gestion et exploitation des installations de stockage.
- Elaborer les plans et budgets d'investissement (rénovation extension remise à niveau emplacement) des installations fixes canalisations réseaux de station service et autre.

## **Section 2 : Culture et motivation des salariés au sein de l'entreprise NAFTAL/District Commercialisation Tlemcen**

### **1- Méthodologie de l'investigation :**

#### **1-1 Les étapes de l'investigation :**

Au sein de cette section, nous avons essayé de mettre en pratique les informations issues de la partie théorique mais celles-ci se sont avérées difficiles sur le terrain. Car, il ne s'agit pas seulement de vérifier si les salariés sont motivés dans l'entreprise objet d'étude, mais de faire un diagnostic sur la culture véhiculée pour savoir si celle-ci influe sur la motivation des salariés.

Notre recherche débute par la collecte et l'analyse des données et informations (des documents, des rapports, des règlements, etc.) sur l'entreprise NAFTAL/ District Commercialisation Tlemcen. On a approfondi et complété ces informations par des rencontres (interview) avec des cadres responsables.

Et comme notre recherche concernait plus la culture d'entreprise on était censé de rapprocher des différents services de l'entreprise. Un questionnaire a été ensuite administré à un échantillon (cadres et maitrises). La taille de l'échantillon que nous avons retenu, est que (n) soit égale au 1/3 de l'effectif.

Dans notre cas, les cadres et maitrises de l'entreprise NAFTAL/ District Tlemcen sont au nombre de 250 pour l'année 2010.

#### **1-2 Le questionnaire :**

Le questionnaire utilisé dans cette étude se compose de 22 questions regroupées en quatre items abordant les sujets suivants :

- **Informations personnelles de la personne questionnée :** a travers des questions nous essayons d'identifier l'âge, le niveau d'instruction, l'ancienneté de travail, la catégorie socioprofessionnelle pour l'échantillon choisi.
- **Motivation dans l'entreprise :** cet item est consacré à l'étude de certaines formes de motivation utilisée par l'entreprise pour satisfaire les besoins primaire de la pyramide de Maslow qui donneront naissance à des besoins sociaux et qui ne seront satisfaits que par l'appartenance à une culture d'entreprise forte.
- **Culture véhiculée a l'entreprise :** nous essayons a travers quelques questions de faire un diagnostic sur la culture d'entreprise que se réalise par l'étude des relations interpersonnelles, la communication, les valeurs

dominantes, la philosophie de l'entreprise, les comportements observés entre les membres.

- **Attitudes des salariés vis-à-vis de la culture d'entreprise :** enfin, les questions 21,22 montrent les attitudes des cadres et maitrises envers la culture véhiculée pour savoir si celle-ci à une incidence sur la motivation des travailleurs.

J'ai trouvé des difficultés pour rassembler les questionnaires que j'ai donnés aux intéressés pour y répondre. Certains n'avaient pas encore répondu après le délai requis et j'étais obligé de me déplacer plusieurs fois pour en avoir la totalité.

Après le dépouillement du questionnaire, nous avons relevé que sur 90 questionnaires, 80 ont répondu, 8 ont remis un questionnaire mal rempli et 2 ont refusé de répondre.

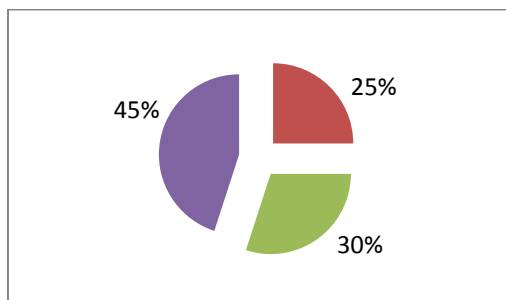
## 2- Présentation et analyse des résultats :

L'opération du dépouillement du questionnaire a abouti aux résultats suivants :

### 2-1 Des informations personnelles :

En ce qui concerne les caractéristiques de l'échantillon choisis, elles ont été comme suit :

- L'âge :

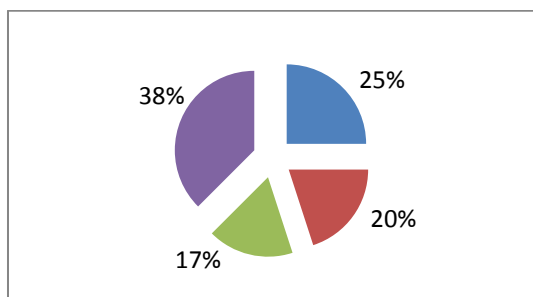


Les tranches d'âge	Nombre	Pourcentage
Moins de 20 ans	0	0%
De 20 à 30 ans	20	25%
De 30 à 40 ans	24	30%
Plus de 40 ans	36	45%
Total	80	100%

Les statistiques relèvent que plus de 45% ont dépassé la quarantaine, alors que seulement un pourcentage de 25% représente les jeunes travailleurs âgés entre 20 et 30 ans.

Nous avons constaté que l'entreprise NAFTAL/District Tlemcen emploie une main d'œuvre très âgée dû à l'ancienneté de l'entreprise qui dépasse la trentaine. Et afin d'atteindre à un certain équilibre, l'entreprise a opté récemment au recrutement de jeunes travailleurs et ceci remplace les départs à la mise en retraite de certain employés

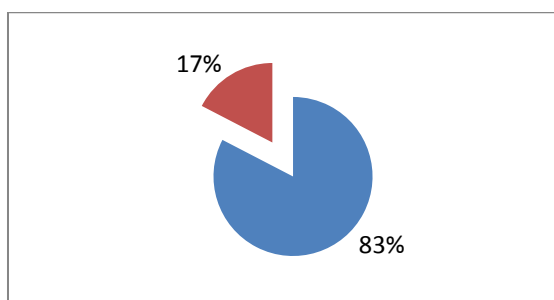
- L'ancienneté de travail :



L'ancienneté de travail	Nombre	Pourcentage
Moins des 5 ans	20	25%
Entre 5 et 10 ans	16	20%
Entre 10 et 20 ans	14	17%
Plus de 20 ans	30	38%
Total	80	100%

Suite aux résultats relevés de la pyramide d'ancienneté, nous constatons qu'un nombre important des travailleurs a dépassé 20 ans d'ancienneté. Néanmoins, il existe un certain équilibre entre les jeunes recrues et les plus âgés. Nous pouvons confirmer cette idée avec les résultats cités dans la pyramide des âges.

- Le sexe :

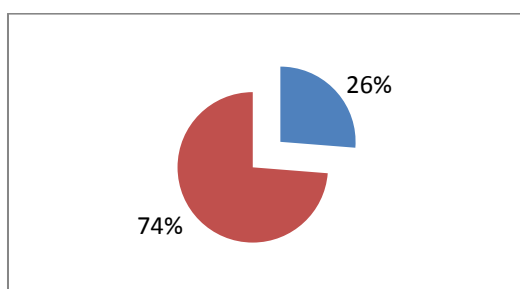


Le sexe	Nombre	Pourcentage
Homme	76	95%
Femme	4	5%
Total	80	100%

Selon les résultats, une remarque peut être formulée qui démontre que la majorité du personnel du NAFTAL/ District Tlemcen est constituée d'hommes d'environ 95%.

La présence faible de la femme travailleuse s'explique par le positionnement géographique de l'entreprise par rapport à la ville de Remchi qui est de type traditionnel où la femme reste au foyer et où le niveau d'instruction est faible. Il y a aussi la nature de travail, des fonctions et des métiers. Les 4 femmes mentionnées au tableau ci-dessus exercent la fonction de secrétaires.

- Catégorie socioprofessionnelle :

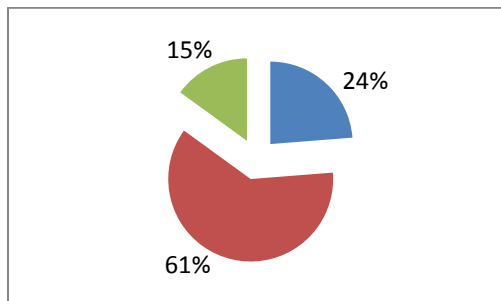


Catégorie socioprofessionnelle	Nombre	Pourcentage
Cadre	21	27%
Maitrise	59	74%
Total	80	100%

Les résultats démontrent que l'échantillon de cette étude est constitué de deux groupes socioprofessionnelles dont le nombre 21 pour les cadres et 59 pour la maitrise. Le choix de cet échantillon a été retenu sur la base de nombre d'effectif des cadres et maitrise travaillant dans l'entreprise. Afin d'atteindre à une

information fiable nous avons distribué le questionnaire a tous les services de l'entreprise.

- Niveau des études :



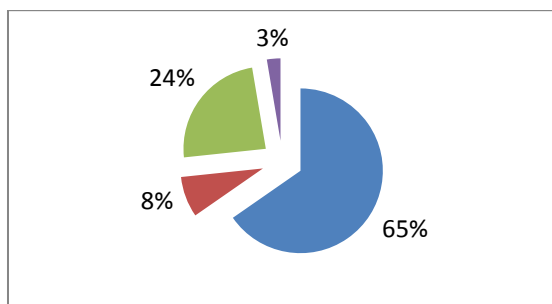
Niveau d'étude	Nombre	Pourcentage
Universitaire	20	24%
Secondaire	48	61%
Formation professionnelle	12	15%
Total	80	100%

Selon les critères de recrutement exigés par l'entreprise, nous avons constaté que les cadres ont un profit universitaire et la maîtrise à un niveau d'étude secondaire ou formation professionnelle.

Les statistiques que nous avons relevées explicitent mieux en chiffre la similitude des résultats du niveau des études et le groupe socioprofessionnelle.

## 2-2 Motivation dans l'entreprise :

1- Pour quelles raisons vous-avez choisi de travailler à NAFTAL ?

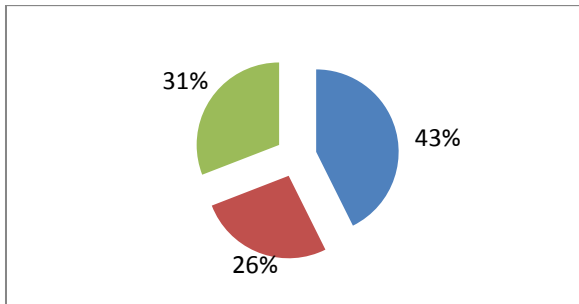


	Nombre	pourcentage
Salaire	52	65%
La nature du travail	3	3%
Sécurité d'emploi	18	24%
L'image de l'entreprise	7	8%
Total	80	100%

Les résultats du questionnaire démontrent que la raison qui pousse les travailleurs de choisir à travailler à NAFTAL est en premier lieu, avec un pourcentage de 65%, le salaire que leur procure l'entreprise par rapport à d'autres entreprises publiques. Et en deuxième lieu, avec 24% la sécurité d'emploi qui leur est assurée par cette entreprise, étant donné que NAFTAL monopolise le circuit de distribution et de commercialisation de ces produits à travers tout le pays.



## 2- Que pensez-vous de la rémunération ?

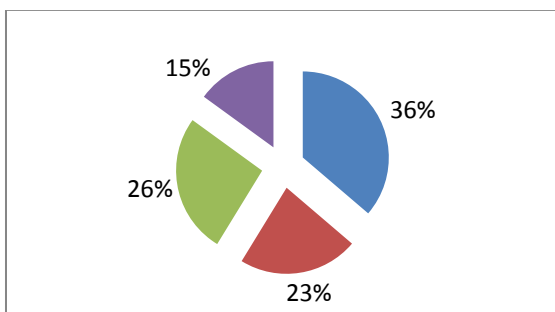


	Nombre	Pourcentage
Très intéressante	25	31%
Assez intéressante	35	43%
Pas intéressante	20	26%
Total	80	100%

La rémunération a pour objectif de satisfaire les besoins premiers des hommes c'est-à-dire qu'elle doit permettre de subvenir à leurs besoins physiologiques qui constituent la base de la pyramide de Maslow. Comme nous le disons à maintes fois, les employés accordent une très grande importance à la rémunération qu'ils perçoivent c'est ce qui concourt à leur agrément personnel et qui permet de couvrir leurs besoins quotidiens.

Les travailleurs de l'entreprise NAFTAL trouvent que le salaire est assez intéressant avec pourcentage de 43%. Certains travailleurs questionnés déclarent que malgré l'importance du salaire octroyé par leur entreprise par rapport à d'autres entreprises publiques celui-ci reste néanmoins limité pour satisfaire les besoins quotidiens et cela à cause de nouvelle augmentation des prix des biens et marchandises.

## 3- Pensez-vous que votre salaire est proportionnel à vos efforts au travail ?



	Nombre	Pourcentage
Oui sûrement	29	36%
Oui probablement	18	23%
Non sûrement	21	26%
Non probablement	12	15%
Total	80	100%

Pour garantir une rémunération motivante, elle doit être équitable entre les travailleurs et elle doit pouvoir évoluer en fonction de l'ancienneté et des évolutions de poste.

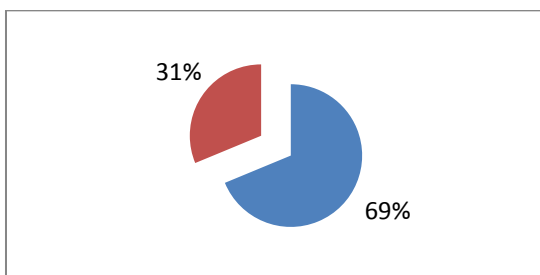
L'analyse de la question posée en ce qui concerne l'équité dans le salaire démontre que 59% des salariés le jugent équitable par rapport aux efforts fournis par contre 41% le considèrent insuffisant si elle est comparable avec leur savoir-faire et leurs efforts fournis. De ce faite ils se sentent lésés par rapport aux autres étant donné qu'ils fournissent plus d'efforts dans leur travail.

Lors d'un entretien, un cadre m'a dit « que celui qu'il fournit plus d'efforts pour accomplir leur travail et celui qui ne fournit pas, ont le même salaire, avantages sociaux, promotion. Ce sont des choses qui démotivent et créer chez le travailleur un sentiment d'iniquité ».

4- Pensez-vous que les formes de motivation pratiquées sont équitables entre les travailleurs ?

La prime de rendement individuelle                      Oui                       Non

La prime de Responsabilité                                      Oui                       Non



PRI + PR	Nombre	pourcentage
Oui	24	31%
Non	56	69%
Total	80	100%

Des réponses de cette question nous constatons que les formes de motivation utilisées par l'entreprise (fondées sur des principes Tayloriens) sont mal pratiquées sur le terrain puisque 69% affiche un manque d'équité dans l'application de ces formes.

Cette iniquité peut s'expliquer par la faiblesse d'un système de récompense pour les travailleurs les mieux méritants. Mais selon mes entretiens avec les

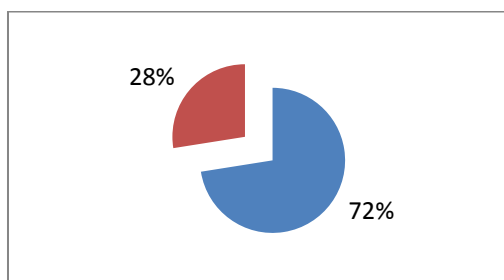
responsables de GRH, ils s'assurent que ce système de récompense est pratiqué efficacement sur le terrain.

L'iniquité déclarée par certains employés est considérée comme un frein qui démotive le travailleur et réduit le rendement.

5- Acceptez-vous de travailler dans une autre entreprise avec une augmentation de salaire mais dans un climat de travail défavorable ?

Oui

Non



	Nombre	Pourcentage
Non	58	72%
Oui	22	28%
Total	80	100%

La plupart des travailleurs n'acceptent pas de travailler dans un climat de travail défavorable malgré l'augmentation de salaire.

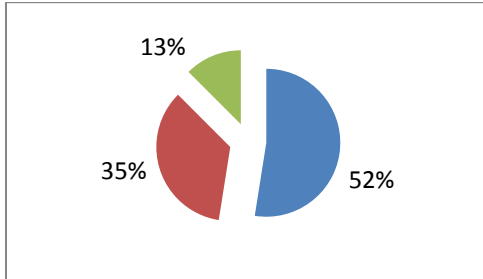
Pour cela la rémunération ne peut pas être l'élément de motivation premier justement pour cette raison, car elle ne se suffit pas à elle-même pour rendre un salarié motivé et à contrario même si cette dernière est insuffisante mais que le climat de travail est riche, la personne pourra malgré tout être satisfaite et donc motivée.

C'est pour cette raison que nous allons s'intéresser dans la deuxième partie de ce questionnaire à l'étude de la culture d'entreprise.

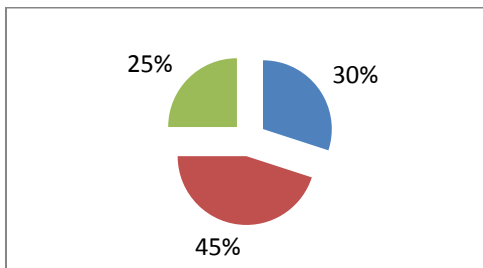
6- Pensez-vous que vous êtes suffisamment récompensé dans votre travail ?

Sur le plan financier : Tout à fait  Un peu  Pas du tout

Sur le plan moral : Tout à fait  Un peu  Pas du tout



Plan financier	Nombre	Pourcentage
Tout à fait	42	52%
Un peu	28	35%
Pas du tout	10	13%
Total	80	100%



Plan moral	Nombre	Pourcentage
Tout à fait	20	25%
Un peu	36	45%
Pas du tout	24	30%
Total	80	100%

Le plan financier ne pose pas problème pour la majorité des travailleurs. Seulement nous avons fait ressortir une injustice sur le plan morale dû au déséquilibre constaté dans l'application des droits et devoirs des travailleurs.

7- Qu'est-ce qui vous motive le plus ? Classez selon la priorité accordée.

	1	2	3	4	5
L'assurance de garder mon emploi			55%		
Possibilité de promotion		66%			
D'être membre d'un groupe cohérent					69%
Un salaire élevé	76%				
Le respect accordé par le chef				58%	

Cette question a pour principal objectif de savoir quels sont les besoins que cherche le travailleur de l'entreprise objet étude à les satisfaire selon leurs degrés d'importance parce que les normes sociales propres aux différents groupes définissent des niveaux d'aspiration.

L'analyse des résultats démontre que les salariés cherchent à satisfaire en premier lieu ces besoins matériels mentionnés dans le salaire élevé 76% et la promotion 66%, ainsi que le besoin de sécurité par l'assurance de garder mon emploi 55% et en dernier les besoins sociaux : avoir la possibilité d'être membre d'un groupe cohérent, le respect accordé par le chef.

J'ai limité mes études dans cette première partie du questionnaire concernant la motivation dans l'entreprise NAFTAL/District Tlemcen à seulement certaines formes de motivation utilisée par l'entreprise pour satisfaire les besoins primaires lesquels donneront naissance à des besoins sociaux et qui ne seront satisfaits que par l'appartenance à une culture d'entreprise forte.

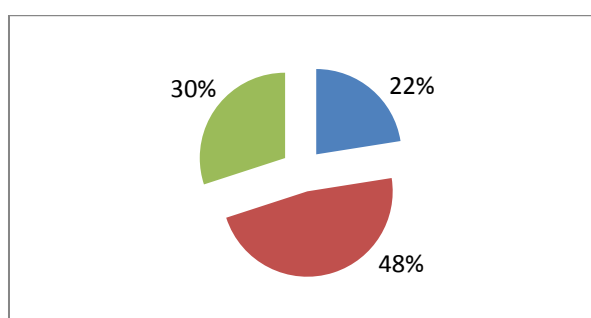
Les résultats du dépouillement concernant la motivation démontrent que les besoins primaires (le salaire, avantages sociaux, promotion, sécurité d'emploi) sont suffisamment satisfaits. Mais nous avons relevé un manque d'équité dans l'application des formes de motivation qui a créé un déséquilibre sur le plan moral et a été considéré par certains employés comme un frein qui démotive le travailleur et réduit le rendement.

### 2-3 La culture véhiculée dans l'entreprise :

8- Pensez-vous que les relations entre :

Subordonné et supérieur : satisfaisantes  moyennement  mauvaise

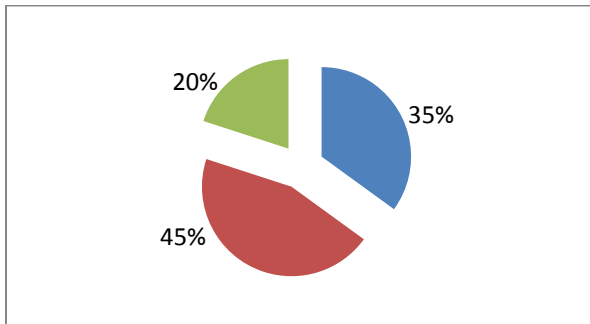
Subordonné et ces collègues : satisfaisantes  moyennement  mauvaise



Subordonné et supérieur	Nombre	Pourcentage
Satisfaisantes	18	22%
Moyennement	38	48%
Mauvaise	24	30%
Total	80	100%

D'après les résultats, nous constatons que le pourcentage de 30% reste important et à un impact négatif sur l'entreprise et crée une situation malsain. En effet, le supérieur n'arrive pas à communiquer avec ces subordonnés et ces derniers

n'arrivent pas à lui transmettre leurs préoccupations. Cette situation de non communication se peser sur la vie sociale de l'entreprise et sur la gestion.



Subordonné et collègues	Nombre	Pourcentage
Satisfaisantes	28	35%
Moyennement	36	45%
Mauvaise	16	20%
Total	80	100%

Les relations tendues entre collègues sont un véritable problème pour l'entreprise, car les travailleurs sont censés être ensemble pour créer une synergie. Le pourcentage de 20% n'est pas négligeable, il reste relativement élevé. Il indique qu'il y a des désaccords dans le lieu de travail.

Ce climat social ne sert pas le travailleur dans l'entreprise objet d'étude. Selon Seghir Smail dans son livre « culture et gestion » démontre que le travailleur Algérien aime être utile à sa communauté, aider ses collègues de travail dans la réalisation de leurs tâches et d'œuvrer dans un milieu de travail marqué par de bonnes relations avec ses collègues comme le prouve ces résultats.

Dimension	Indice (0 à 10)
Pouvoir être utile à sa communauté	9.21
Pouvoir aider ses collègues	9.19
Avoir de bonnes relations avec ses collègues	9.49
Travailler dans un environnement sain et agréable	0.60

**Tableau 1:** Dimensions culturelles structurantes en milieu de travail<sup>215</sup>

Ce tableau explique l'aptitude du salarié à travailler dans un climat de travail favorable qui se caractérise surtout par de bonnes relations avec ses collègues

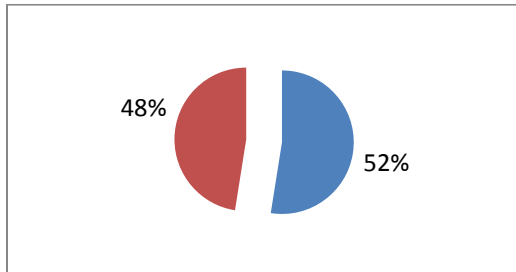
<sup>215</sup> Mercure Daniel, Seghir Smail et al : « Culture et gestion en Algérie ». Ed. Harmattan, Paris, 2000

(9.49). Alors que 0.60 seulement est accordé à un environnement physiquement propice.

9- Pensez-vous qu'il existe une ambiance entre les membres :

Oui

Non



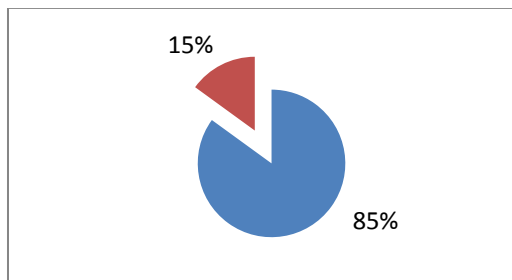
	Nombre	Pourcentage
Oui	42	52%
Non	38	48%
Total	80	100%

Suit aux résultats de cette question, nous constatons qu'une ambiance évaluée à 52% existe entre les membres de l'entreprise. Néanmoins ce pourcentage reste faible pour créer un climat de travail favorable.

10- Y a-t-il des conflits au sein de l'entreprise ?

Oui

Non



	Nombre	Pourcentage
Oui	68	85%
Non	12	15%
Total	80	100%

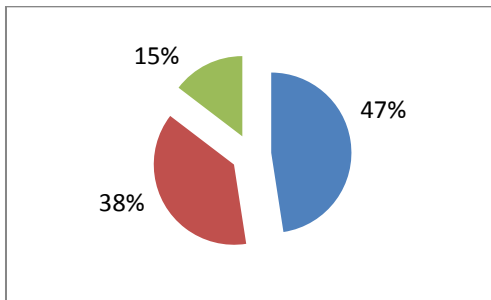
Comme toutes les entreprises Algériennes, les conflits sont toujours présents, 85% ont déclaré qu'il existe des conflits dans l'entreprise, contre 15% qui ont refusé d'aborder ce sujet.

- Si oui, pour quelle raison ?

Recherche des intérêts personnels

Problème d'équité entre les membres

Des relations de travail non satisfaisantes



	Nombre	Pourcentage
Recherche des intérêts personnels	38	47%
Problème d'équité entre membres	30	38%
Relations de travail non satisfaisantes	12	15%
Total	80	100%

Sur une population estimée de 68 personnes, les raisons qui poussent à l'émergence des conflits étaient comme suit :

Premièrement, les problèmes liés à la recherche des intérêts personnels avec une grande proportion 47%. En d'autres termes l'absence totale de règlement ou le mal application de règlement sur le terrain affiché par certain cadres a abouti à des effets pervers tels : la répartition de différents avantages pour régler des comptes personnels.

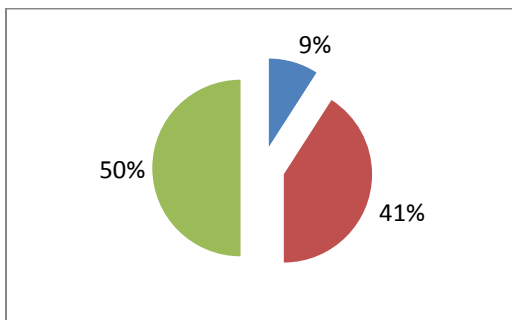
En deuxième lieu, comme nous avons cité précédemment concernant les éléments qui démotivent le travailleur dans l'entreprise objet d'étude, l'équité reste toujours le problème rencontré par les employés. Ainsi 38% de travailleurs trouvent que celle-ci a une incidence dans l'émergence des conflits.

11- Pensez-vous que la communication qui existe dans l'entreprise ?

Excellente

Assez bonne

Mauvaise



	Nombre	Pourcentage
Excellente	7	9%
Assez bonne	33	41%
Mauvaise	40	50%
Total	80	100%



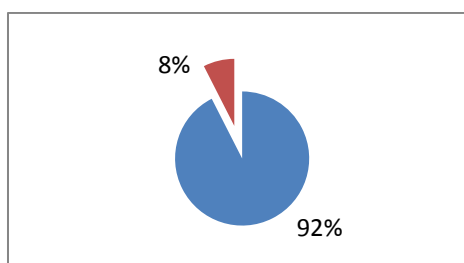
Comme le prouve ces résultats mentionnés ci-dessus : 9% pensent qu'une excellente communication existe dans l'entreprise, 41% voient qu'elle est assez bonne, contre 50% notent que celle-ci est mauvaise.

On dire que la communication qui existe dans l'entreprise est mauvaise puisque l'échantillon entière souligne l'inexistence d'une communication fiable entre les membres de l'entreprise.

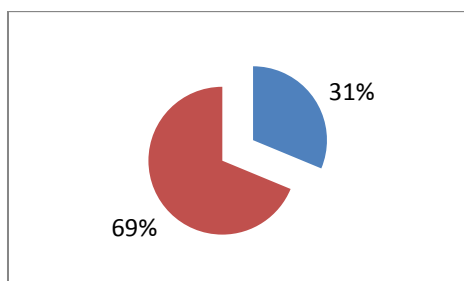
## 12- De quelle manière communiquez-vous le plus souvent ?

Avec vos collègues :            par écrit         par orale

Avec vos supérieurs :            par écrit         par orale



Avec vos collègues	Nombre	Pourcentage
Par orale	74	92%
Par écrit	6	8%
Total	80	100%



Avec vos supérieurs	Nombre	Pourcentage
Par orale	56	69%
Par écrit	24	31%
Total	80	100%

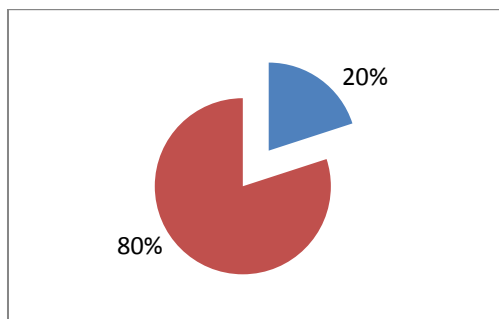
Les travailleurs sont marqués plus par une culture d'oralité surtout entre les collègues mais la communication écrite est observé dans des situations exceptionnelles qui obligent ce style de communication (communication écrite entre collègues 8%, avec les responsable 31%).

Ce mode de communication s'oppose exactement au système japonais et même français où on communique peu par les mots. Par contre, les algériens accordent une grande importance au face-à-face. Pour eux, l'écrit signifie une situation exceptionnelle, un manque de considération, et même une menace.

### 13- Connaissez-vous les valeurs de conduite de votre entreprise ?

Oui

Non



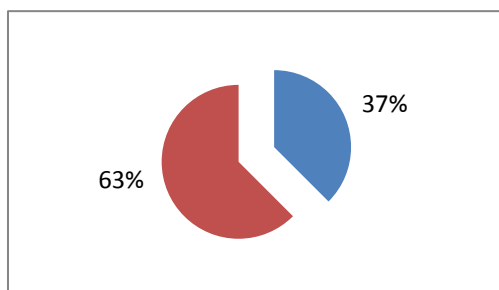
	Nombre	Pourcentage
Oui	64	20%
Non	16	80%
Total	80	100%

La philosophie de l'entreprise présentée dans les valeurs n'est pas bien partagée entre les membres de l'entreprise. En effet, les résultats ont démontrés que les valeurs sur lesquelles l'entreprise s'appuie sa politique et son action sont ignorées par les travailleurs (pourcentage de 80%).

### 14- Pensez-vous que les objectifs de l'entreprise sont clairs et précis ?

Oui

Non



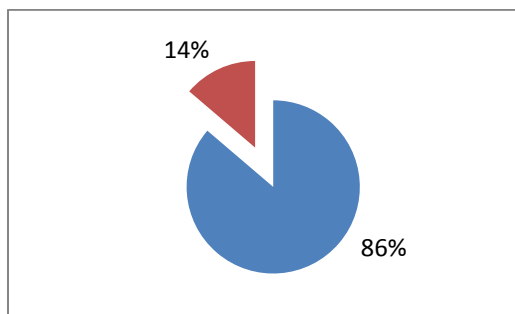
	Nombre	Pourcentage
Oui	29	37%
Non	51	63%
Total	80	100%

Concernant les objectifs que cherche l'entreprise a réalisé sont ni claires ni précis (pourcentage de 63%), cela s'explique par une vision imprécise pour les années avenir de la part des travailleurs.

15- Vous avez déjà participé dans un programme de formation ?

Oui

Non



	Nombre	Pourcentage
Oui	69	86%
Non	11	14%
Total	80	100%

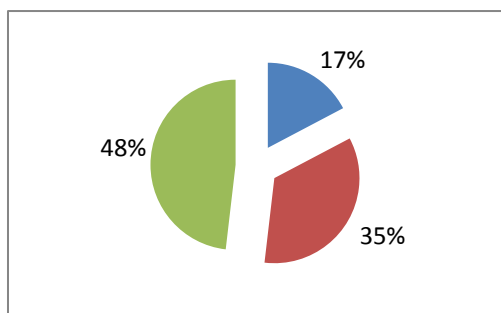
Des réponses à cette question démontrent qu'un nombre important des travailleurs 86% ont déjà participé dans un programme de formation. Cela reflète que la formation est toujours un élément clé dans la politique générale de l'entreprise NAFTAL. Chaque année NAFTAL consacre 4% de budget pour financier les programmes de formation orientés en majorité dans les domaines de Marketing afin de satisfaire sa mission commerciale.

16- Si oui, dans la réalité cette formation a eu par conséquence ?

Une amélioration des performances individuelle

Pour obtenir une promotion

Sans conséquence



	Nombre	Pourcentage
Amélioration des performances	13	17%
Obtenir une promotion	39	48%
Sans conséquence	28	35%
Total	80	100%

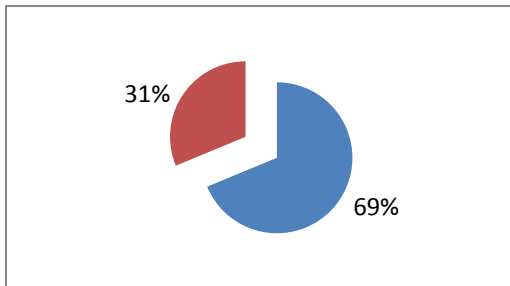
Il est clair qu'à travers le projet de formation lancé par l'entreprise qui affiche une nouvelle valeur ayant pour but de maintenir la culture de la performance et du résultat.

Mais la réalité a démontré le contraire où 35% considèrent que la formation n'a eu aucun effet sur la performance individuelle et 48% considèrent que la formation a pour but d'obtenir une promotion.

17- Que pensez-vous des managers de l'entreprise ?

Ils défendent bien les intérêts de l'entreprise

Ils sont très imbus d'eux même

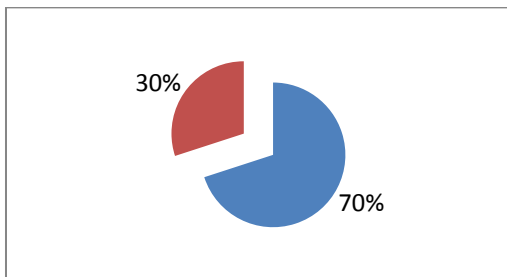


	Nombre	Pourcentage
Défendent les intérêts de l'entreprise	25	31%
Très imbus d'eux même	55	69%
Total	80	100%

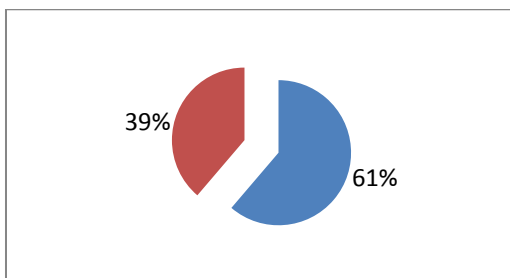
18- Les managers de l'entreprise prennent en considération :

Les requêtes du personnel ? Oui  Non

Les exigences des clients ? Oui  Non



Requêtes du personnel	Nombre	Pourcentage
Oui	24	30%
Non	56	70%
Total	80	100%



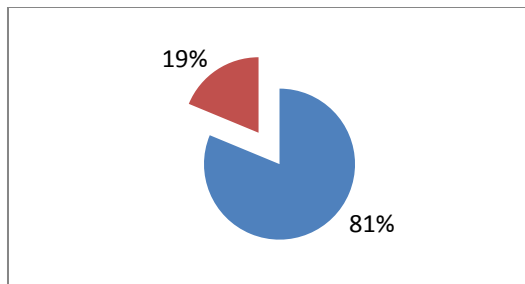
Exigence des clients	Nombre	Pourcentage
Oui	31	39%
Non	49	61%
Total	80	100%

La majorité des travailleurs constate que les managers ne défendent pas l'intérêt primordial de l'entreprise et ne répondent ni aux requêtes adressées par le personnel ni aux exigences des clients mais au contraire donnent beaucoup d'importance à leurs intérêts personnels.

19- Que-pensez-vous des relations entre la direction et votre syndicat ?

Subordination

Antagoniste



	Nombre	Pourcentage
Oui	65	81%
Non	15	19%
Total	80	100%

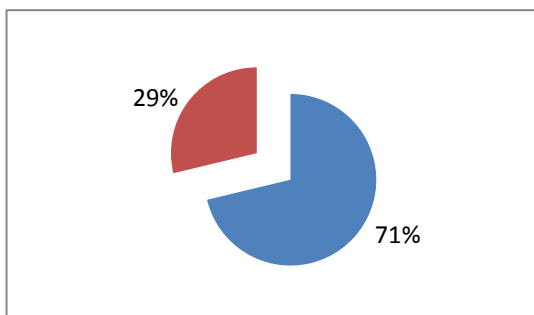
Enfin dans toute approche d'évaluation du concept « culture d'entreprise » dans un environnement de travail donné, on a en face le syndicat ou le partenaire social.

Les résultats concernant le pouvoir du syndicat démontrent que 81% des employés constatent que le syndicat a un pouvoir dans la prise de décisions de l'entreprise.

20- Votre syndicat intervient-il pour défendre vos droits ?

Oui

Non



	Nombre	Pourcentage
Oui	23	29%
Non	57	71%
Total	80	100%

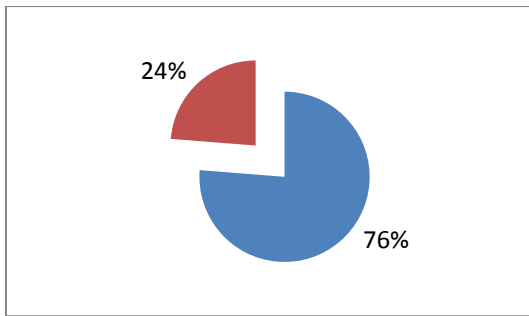
Le pouvoir détenu par le syndicat n'est pas utilisé pour défendre les intérêts des employés mais de faire profiter un clan au détriment de la majorité puisque seulement 29% trouve que le syndicat défend leurs droits.

#### 2-4 Attitudes des salariés vis-à-vis la culture d'entreprise :

21- Pensez-vous qu'il existe une cohésion entre les membres pour réaliser les objectifs de l'entreprise ?

Oui

Non



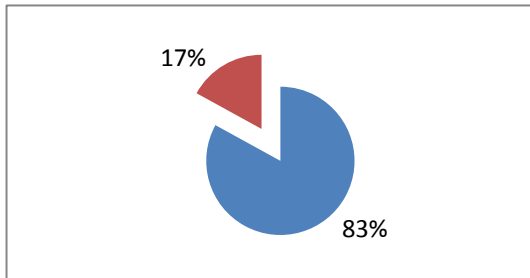
	Nombre	Pourcentage
Oui	24	24%
Non	56	76%
Total	80	100%

Nous avons constaté qu'il n'existe aucune cohésion entre les membres pour réaliser les objectifs de l'entreprise soit un pourcentage de 76%. Cela peut s'expliquer par les contraintes que nous avons mentionnées dans l'item précédent telles les relations tendues entre les membres, communications faibles, conflits, l'existence de groupe d'intérêt.

22- L'image interne (fonctionnement global) de l'entreprise présente-elle pour vous un signe de motivation ?

Oui

Non



	Nombre	Pourcentage
Oui	14	17%
Non	66	83%
Total	80	100%

Les statistiques démontrent que plus de 83% affirment que l'image interne observé dans les comportements et les routines véhiculés dans l'entreprise (absentéisme, un certain comportement de laisser aller...) ne présente pas un signe de motivation.

Cette image interne non satisfaisante peut s'expliquer par l'inexistence de valeurs et normes communes partagées entre les membres. De ce fait, elle a poussé les travailleurs à ne pas développer un sentiment d'appartenance.

## **Conclusion de la recherche sur le terrain :**

La dernière partie de cette recherche est consacrée aux résultats de l'étude empirique au sein de l'entreprise NAFTAL/ District Tlemcen. Un échantillon de travailleurs a constitué la base de notre recherche. Si un groupe d'employés est relativement important pour valider une recherche, il est davantage pour pouvoir généraliser les résultats à l'ensemble des travailleurs de l'entreprise.

Les résultats du questionnaire et les entretiens avec les cadres nous ont permis d'obtenir un ensemble de faits intéressants :

- Le climat social de l'entreprise n'est pas sain, car nous avons remarqué un certain nombre de conflits entre les membres de l'entreprise qui ont eu des effets sur les relations interpersonnelles et sur la communication.
- « L'entreprise n'est pas neutre, il y a appartenance au clan, à la famille à la tribu, aux centres d'intérêts »<sup>216</sup>. Nous avons relevé que le syndicat vise à servir l'individu ou le groupe au détriment de l'entreprise dans son ensemble, ou du moins, à assurer la réalisation de buts individuels ou collectifs de préférence à ceux de l'entreprise elle-même. Et ceci a provoqué une certaine incohérence entre les membres de l'entreprise.
- Le renouvellement du directeur est opéré tout les deux ans. A mon avis ce délai s'avère très court dans l'organisation et la gestion d'une entreprise d'une grande importance. Ce renouvellement pose beaucoup de problèmes puisque le nouveau dirigeant n'avait pas une réelle vision de l'entreprise, ni des stratégies à entreprendre et qui ne cherchait pas forcément son inspiration dans la culture.
- Nous avons relevé que certains responsables se comportent d'une façon négative en ce qui concerne le management et la gestion quotidienne de l'entreprise. Ils ne répondent pas aux requêtes du personnel et aux exigences accrues des clients. Ils ne pensent qu'à eux mêmes. De ce fait, cela influe négativement sur la culture d'entreprise.
- Nous avons constaté sur le terrain et quotidiennement l'inexistence de valeurs communes partagées entre les membres de l'entreprise. Aucun projet d'entreprise ni documents ne sont adressés aux employés afin qu'ils s'imprègnent de ces valeurs.

---

<sup>216</sup> Charif Mustapha : « Comportement managérial et changement dans l'entreprise ». Thèse de doctorat d'état. Université Aboubekr Belkaid Tlemcen, 2003

- L'entreprise NAFTAL/District Commercialisation Tlemcen a pour mission commerciale la distribution et la commercialisation des produits pétroliers. Néanmoins, nous avons relevé qu'elle n'est pas, à proprement dit, impliquée dans les valeurs tournées vers l'action commerciale telle le Marketing et cela malgré les efforts orientés en majorité vers la formation en Marketing.

Toutes ces contraintes ont contribué de façon décisive à l'émergence de comportements et de valeurs négatives observés dans le quotidien de la part de l'individu tel :

- Taux d'absentéisme élevé.
- Un certain comportement de laisser-aller.
- Faire passer les intérêts personnels bien avant ceux de l'entreprise.

Cette culture véhiculée dans l'entreprise objet de l'étude, ne peut être dissociée de la culture de la société ou elle vit. Nul doute, les caractéristiques sociales, culturelles, économiques de la société ont jouées, ces dernières années, un rôle prépondérant dans le développement des comportements décisifs.

Ainsi, dans toute approche d'évaluation du concept « culture d'entreprise » dans un environnement de travail donné, on a en face l'histoire de l'entreprise comme le souligne Annie Claude COZE « la culture résulte d'un processus d'accumulation au cours de l'histoire »<sup>217</sup>.

L'entreprise NAFTAL comme toutes les autres entreprises algériennes ont subi un lourd héritage des habitudes de l'entreprise socialiste. Le comportement d'attentisme reste toujours présent dans les habitudes des cadres pour résoudre des problèmes de management car les cadres ne feront aucun désir d'implanter des valeurs qui permettent au personnel de se mobiliser, de se responsabiliser, et de s'adapter plus rapidement aux fluctuations de l'environnement.

Le diagnostic que nous avons fait à l'entreprise NAFTAL/District Tlemcen, nous a permis de constater que cette dernière ne dispose pas d'une culture d'entreprise. Ceci s'explique par :

- L'inexistence de valeurs communes entre les membres de l'entreprise.
- Les dirigeants n'ont aucun leadership pour créer de telles valeurs et les incorporer dans les comportements et les pratiques des travailleurs.

---

<sup>217</sup> Y. Bertrand : « Culture organisationnelle ».Ed. PUQ, 1991



Nous avons également souligné que l'incohérence existe dans l'entreprise à cause de l'absence de culture d'entreprise. Cette absence, a poussé dans l'ensemble, les travailleurs à ne pas développer un attachement et une fidélité à leur entreprise.

De manière générale, la comparaison des résultats de cette recherche obtenus sur le terrain et les conclusions de la partie théorique, nous a permis de dire que l'entreprise NAFTAL/district Tlemcen est loin de considérer sa culture comme outil de motivation des travailleurs à cause de plusieurs raisons cités précédemment et qui pousse le travailleur de ne pas s'identifier à son entreprise. On peut généraliser cette conclusion à toutes les entreprises publiques économiques en Algérie, comme l'a montré une étude de doctorat sur le thème comportement manageriel et changement dans l'entreprise Algérienne, « la culture d'entreprise au sens d'appartenance, d'identification à l'entreprise demeure une chimère »<sup>218</sup>.

Par contre, des entreprises dans des pays développés sont conscientes de l'importance du concept de la culture d'entreprise pour résoudre des problèmes de mobilisation du personnel. Des entreprises comme Toyota, IBM, Disneyland Paris citées comme exemple ont construit des cultures propres à elles, fondées sur des principes et valeurs communes partagées entre les membres et qui guident les comportements des travailleurs.

---

<sup>218</sup> Charif Mustapha : « idem ». Thèse de doctorat d'état. Université Aboubekr Belkaid Tlemcen, 2003

## Conclusion générale :

L'économie mondiale connaît de nos jours, des changements considérables caractérisés par l'accélération de l'évolution technologique, l'ouverture du commerce international et la mondialisation des marchés, qui débouchent sur un renforcement de la concurrence et de la compétition.

La motivation du personnel au travail, est le seul moyen de répondre aux nouvelles exigences de l'économie mondiale. La principale conséquence de cette motivation, c'est une performance supérieure au travail. Un travailleur motivé ressent un lien affectif pour l'entreprise et qui le pousse à fournir volontairement des efforts au-dessus de la moyenne.

La motivation n'est pas en effet un processus qui se résout avec une simple formule, car la tâche a été rendue encore plus difficile du fait que les besoins personnalisés ont été modifiés au cours des dernières années. Nous serons donc obligés de prendre en considération les évolutions récentes.

Parallèlement à ces grandes évolutions, on remarque que les entreprises ne sont jamais autant intéressées sur leurs valeurs et leur culture qu'aujourd'hui. Selon Thomas Watson Junior, patron d'IBM a écrit : « afin de survivre et de réussir, une entreprise doit d'abord posséder un ensemble de valeurs saines, sur lesquelles elles fonde toutes ses politiques et son action, ensuite elle doit veiller au respect fidèle de ces croyances, et il ajoute : la philosophie fondamentale, l'esprit et le dynamisme d'une entreprise jouent un rôle beaucoup plus important que les ressources technologiques ou économiques, la structure d'organisation, l'innovation et le calendrier de ses actions »<sup>219</sup>. La culture d'entreprise devient alors rapidement, de manière totalement irrationnelle et excessive, la réponse à tous les problèmes du management.

Le manager va utiliser la culture d'entreprise pour motiver son personnel par l'intériorisation puis la production de valeurs afin de les partager entre les membres de l'entreprise. Au terme de ce processus, l'identité et les préférences des individus pourront être modifiés. Ainsi, l'individu s'identifiera à l'entreprise et cette identification constituera un facteur de motivation.

Le management par les valeurs va se fonder sur le principe d'une organisation reposant sur la participation de chacun. Pour Pierre-Eric Tixier « l'entreprise devient un univers de l'adhésion au lieu de la contrainte »<sup>220</sup>. Une culture d'entreprise forte permet donc à l'ensemble du personnel de marcher d'un même pas vers un même objectif en provoquant l'adhésion. Cela se rapporte à une "rémunération émotionnelle" moins coûteuse pour l'entreprise par rapport au

---

<sup>219</sup> D.Guerid : « cultures d'entreprise ». Ed. Crasc. 1997

<sup>220</sup> [www.Portail.cereq.fr/Fr/FEM/FEM473.pdf](http://www.Portail.cereq.fr/Fr/FEM/FEM473.pdf) : « Le projet d'entreprise : effet de mode ou instrument de changement ». Par Emile-Michel Hernandez, article consulté le 15/6/2009.

d'autres méthodes de motivation comme l'augmentation de salaire et l'amélioration des conditions de travail.

La culture d'entreprise joue donc un rôle capital dans la motivation des salariés et c'est ce que nous avons essayé de démontrer à travers l'étude théorique que nous avons menée.

Malheureusement, en ce qui concerne l'étude pratique que nous avons menée sur l'entreprise NAFTAL/District Tlemcen, celle-ci nous a permis de constater un certain nombre d'insuffisances en matière de relation entre la culture d'entreprise et la motivation des salariés. Ces insuffisances nous les citons comme suit :

- La culture faible qui est véhiculée dans l'entreprise est caractérisée par l'inexistence de valeurs communes et de comportements identiques entre les membres de l'entreprise.
- Le climat social de l'entreprise n'est pas sain, bloquant ainsi la cohésion.
- Les managers ne montrent aucun leadership pour que les employés vivent au quotidien les valeurs de leur entreprise.

Nous avons également constaté que cette incohérence existe dans l'entreprise et a contribué de façon décisive à l'émergence de comportements négatifs observés dans le quotidien de la part des travailleurs tels : un taux d'absentéisme élevé, un certain comportement de laisser-aller, l'existence de groupes d'intérêts. Cela démontre que l'ensemble culturel est en décalage par rapport à l'organisation structurelle de l'entreprise, aux efforts de rationalisation et au calcul économique. Cette situation de blocage ne peut s'expliquer que par : il y a bel et bien un retard psychologique ou mental dans la conscience collective. « Retard dû à l'absence d'un projet fédérateur qu'est la culture d'entreprise »<sup>221</sup>.

Cette situation observée dans l'entreprise NAFTAL/District Tlemcen nuire au développement d'un sentiment d'appartenance et d'identification chez le travailleur. Elle a poussé beaucoup de travailleur à faire leur travail par routine sans chercher à s'améliorer et pour certains à faire passer leurs intérêts personnels bien avant ceux de l'entreprise.

La réalité que nous avons constatée ne permet pas à l'entreprise objet d'étude de faire face aux mutations dans un environnement caractérisé par l'accroissement graduel de la concurrence potentielle. De ce fait, la volonté de faire renforcer la culture d'entreprise est nécessaire pour mobiliser les ressources humaines, surtout dans la phase de transition vers l'économie de marché. La réussite de cette démarche ne sera opérée que si on arrivera effectivement à :

---

<sup>221</sup> Charif Mostapha : « Comportement managérial et changement dans l'entreprise ». Thèse de doctorat d'état. Université de Tlemcen, 2004

- Développer un projet d'entreprise qui traduit de façon dynamique les volontés de l'entreprise pour les périodes à venir.
- Réfléchir aux valeurs sur lesquelles on choisira d'orienter l'organisation.
- Le respect des valeurs par les employés doit être vérifié par des actes quotidiens.
- Instaurer un climat social favorable et une communication satisfaisante entre les membres de l'entreprise.
- Enrayer les habitudes et les comportements négatifs décelés chez les employés.

La concrétisation de ces actions n'est pas chose facile. L'effacement des habitudes négatives, le changement de mode de gestion et les valeurs véhiculées dans l'entreprise sont difficiles à réaliser car cette culture existe dans l'entreprise objet d'étude est ancrée dans la mémoire collective. De ce fait, l'évolution de la culture d'entreprise reste donc avant tout, conditionnée par le changement de l'état d'esprit des différents acteurs sociaux.

Alors, ce ne sera que dans le combat par la levée de ces contraintes que le dirigeant parviendra à produire une nouvelle culture d'entreprise conçue comme la synthèse entre l'informel et le formel. Elle aurait donc pour fonction essentielle de canaliser les comportements des employés d'origine sociale diversifiée, dans le sens de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Enfin, devant la complexité que vivent nos entreprises algériennes dans la transition à l'économie de marché, l'implantation d'une culture d'entreprise forte\* va constituer un nouveau souffle. Elle permettra à surmonter les problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne des travailleurs. La dimension individuelle qui a été trop négligée, sera prise en compte non de façon partielle (dimension économique limitée aux salaires) mais de façon totale (dimension psychologique, culturelle). A cela, nous nous référons à ce qu'a cité Boudon « la rationalité axiologique (l'acteur agit en fonction d'un code de valeurs qui ne s'inscrit pas toujours dans le sens de ses intérêts) prenne le pas sur la rationalité utilitariste (l'acteur agit uniquement en fonction de ses intérêts matériels immédiats) dominante de nos jours, c'est dire toute la complexité du chemin qui reste à parcourir »<sup>222</sup>.

La motivation reste donc un grand enjeu pour les décennies à venir et la culture d'entreprise pourrait certainement apporter des réponses dans ce nouveau cadre de réflexion.

---

<sup>222</sup> D.Guerid : « idem ». Ed. Crasc. 1997

\* culture d'entreprise forte : Le personnel partage un ensemble de valeurs communes et de comportements identiques, que les nouveaux venus assimilent rapidement.

## BIBLIOGRAPHIE :

### Livres :

- 1- Abedou Abderrahmane: « La gouvernance des PME-PMI: regards croisés France-Algérie ».Ed. L'Harmattan, 2006.
- 2- Alexandre-Bailly Frédérique, Bourgeois Denis, Gruère Jean-Pierre, Nathalie, Croset-Raulet, Roland-Lévy Christine: « Comportements humains et management ». Ed. Pearson Education France, 2006.
- 3- Aldosa Nathalie, Le Bihan Monique, Monin Martine: « Information communication organisation BTS assistant de gestion PME et de PMI ». Ed. Editions Bréal, 2003.
- 4- Amiel Michel, Bonnet Francis, Jacobs Joseph : « Management de l'administration ».Ed. De Boeck Université, 1997.
- 5- Audet Michel, Belanger Laurent : « La mobilisation des ressources humaines: tendances et impact ». Ed. Presses Université Laval, 1986.
- 6- Baggio Stéphanie : « Psychologie sociale: Concepts et expériences ».Ed. De Boeck Université, 2006.
- 7- Bélanger Lauren: « Gestion des ressources humaines : une approche systémique ». Ed. Gaetan Morin & Associés Ltée 1979.
- 8- Bénédicte Gendron, Lafortune Louise : « Leadership et compétence émotionnelles dans le changement ». Ed. Pu Québec, 2009.
- 9- Bergeron Jean-louis, Côté Léger Nicole, Jocelyn Jacques, Bélanger Laurent : « Les aspects humains de l'organisation ». Ed. Gaéтан Morin et Associés Ltée, 1979.
- 10- Berteau Ginette : « La pratique de l'intervention de groupe: perceptions, stratégies et enjeux ». Ed. PUQ, 2006.
- 11- Bertrand Yves : « Culture organisationnelle ».Ed. PUQ, 1991.
- 12- Bonnefous Bruno, Bouckenhove Didier, Caillaud Laurence, Champagne Claudette, ROMANO Marc, Thouveny Nathalie, Doussy Madeleine: « Information & Communication 1e STG ». Ed. Editions Bréal, 2005.
- 13- Boisserolles de St Julien Delphine François-Philip: « Les survivants: Vers une gestion différenciée des ressources humaines ».Ed. Harmattan, 2005.
- 14- Boisvert Daniel : « L'autonomie des équipes d'intervention communautaire: modèles et pratiques ». Ed. PUQ, 2000.

- 15- Brunet Luc, Savoie André : « La face cachée de l'organisation: Groupes, cliques et clans ». Ed. Les Presses de l'Université de Montréal, 2003.
- 16- Casalegno Jean-Claude: « La Compétence Managériale: Devenir Manager ». Ed. BoD - Books on Demand, 2008.
- 17- Chanlat Jean-François: « L'Individu dans l'organisation: les dimensions oubliées ».Ed. Presses Université Laval, 1990.
- 18- Cox. Richard H, Cyrille Lecoq - Jean: « Psychologie du sport ». Ed. De Boeck Université, 2005.
- 19- Cossette Pierre : « L'organisation: une perspective cognitiviste ». Ed. Presses Université Laval, 2004.
- 20- Crozier Michel : « l'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel ». Ed. Inter-Edition, 1989
- 21- Denis Proulx : « Management des organisations publiques: théorie et applications ». Ed. PUQ, 2008
- 22- Dhénin Jean-François, Berry Philippe: « Management & gestion des unités commerciales ». Ed. Editions Bréal, 2004.
- 23- Dupriez Pierre, Simons Solange : « La résistance culturelle : Fondements, applications et implications du management ». Ed. De Boeck Université, 2002.
- 24- Emery Yves : « Renouveler la gestion des ressources humaines: une approche axée sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privées ». Ed. PPUR presses polytechniques, 2003.
- 25- Eti Serupia Semuhoza: « Théorie de la motivation au travail ». Ed. Harmattan, 2009.
- 26- Foudriat Michel : « Sociologie des organisations: La Pratique du Raisonnement ». Ed. Pearson Education France, 2007.
- 27- Gabilliet Philippe, Robbins Stephen, Judge Timothy: « Comportement organisationnel ». Ed. Pearson Education France, 2006.
- 28- Gardère Elizabeth, Québriac-Gardère Elizabeth: « Le capital mémoire de l'entreprise ».Ed. Harmattan, 2003.
- 29- Hatch Mary Jo : « Théorie des organisations: De l'intérêt de perspectives multiples ».Ed. De Boeck Université, 2008.
- 30- Harrison Denis, Legendre Camille : « Santé, sécurité & transformation travail ». Ed. Pressus de L'université Québec, 2002.
- 31- Hellriegel Don, Slocum John W : « Management des organisations ». Ed. De Boeck Université, 2006.

- 32- Keller Laurent: « Les clés de la motivation au travail ». Ed. Harmattan, 2007. Kotter P. John, Heskett: L. James « Culture et performance : le second souffle de l'entreprise ». Ed. Organisation, 1993.
- 33- Kotter. P -John, Heskett. L- James: « Culture et performance : le second souffle de l'entreprise ». Ed. Organisation, 1993.
- 34- Laflamme Roch : « La vie dans les organisations: des indicateurs de succès ». Ed. PUQ, 1994.
- 35- Laflamme Marcel : « Le management : approche systémique théories et cas ». Ed. 3<sup>ème</sup> Edition Gaëtan moine éditeur Québec Canada, 1981.
- 36- Lakhdar Sekiou, Collectif, Louise Blondin, Fabi Bruno, Bayad Mohammed, Peretti Jean-Marie, Alis David, Chevalier Françoise : « Gestion des ressources humaines ». Ed. De Boeck Université, 2001.
- 37- Lalèyé Issiaka-Prosper, Réseau sud-nord : « Organisations économiques et cultures africaines ». Ed. Harmattan, 1998.
- 38- Legrain Hervé: « Motivation à apprendre, mythe ou réalité ? ». Ed. Harmattan, 2003.
- 39- Lévy-Leboyer Claude: « La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies ». Ed. Organisation, 2001.
- 40- Maugeri Salvatore: « Théories de la motivation au travail ». Ed. Dunod, Paris, 2004.
- 41- Magakam Jean-Louis, Barneyer Christoph, Bouziat Xavier, Albérichounounou : « 50 fiches pour aborder la gestion stratégique ». Ed. Bréal, 2003.
- 42- Meier Olivier : « Management interculturel ». Ed. Dunod, Paris, 2006.
- 43- Mercure Daniel, Seghir Smail, Harricane Baya, Steenhaut André : « culture et gestion en Algérie ». Ed. Harmattan, 2000.
- 44- Moisset Jean-Joseph, Toussaint Pierre, Plante Jean: « Gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire ». Ed. PUQ, 2003.
- 45- Monereau Michel : « Gestion des entreprises touristiques 1re et 2e années: BTS animation et gestion touristiques locales ; formations supérieures en tourisme ». Ed. Editions Bréal, 2008.
- 46- Monereau Michel: « Management des organisations touristiques ». Ed. Bréal, 2002.
- 47- Montserrat Xavier: « comment motiver ». Ed. Organisation, 2004.
- 48- Ouchi William: « théorie Z : faire face au défi japonais ». Ed. Inter Editions, 1982.

- 49- Peretti Jean-marie : « Ressources humaines et gestion des personnes ». Ed. Librairie Vuibert, mars 2002.
- 50- Pesqueux Yvon : « L'entreprise multiculturelle ». Ed. L'Harmattan, 2004.
- 51- Pinaud Henri: « La gestion des ressources humaines en France: Histoire critique ». Ed. Harmattan, 2008.
- 52- Pinot Florence : « La mondialisation et ses effets: nouveaux débats : approches d'Europe et d'Amérique latine ».Ed. Harmattan, 2006.
- 53- Prompsy Jean-Jacques: « Traité des corruptions, ou, Les pratiques incorrectes des entreprises: essai ». Ed. Harmattan, 2007.
- 54- Robert Jocelyne : « Organisations et changements en entreprises. Ed. Editions de l'ULG.
- 55- Rouleau Linda : « Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde ». Ed. PUQ, 2007.
- 56- Sandford F Borins: « L'Administration Publique de l'Avenir ».Ed. Institute of Public Administration of Canada, 2001.
- 57- Sardas Jean-Claude : « Comprendre et organiser: Quels apports des sciences humaines et sociales ».Ed. Harmattan, 2007.
- 58- Schermerhorn John R : « organizational behavior ». Ed. Copyright 2002 © John Wiley & Sons, Inc.
- 59- Thévenet Maurice, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Anne-Françoise Bender : « Fonction RH politique, métier et outils des ressources humaines ». Ed. Person Education France 2007.
- 60- Thévenet Maurice : « La culture d'entreprise ». Ed. Presses Université de France, 1993.
- 61- Thévenet Maurice, Dejoux Cecie, Marbot Eléonore, Bender Anne – Françoise : « Politique, métier et outils des ressources humaines ». Ed. Pearson Education, 2007.

### **Thèses:**

- 1- Charif Mustapha : « Comportement managérial et changement dans l'entreprise ». Thèse de doctorat d'état. Spécialité : Sociologie  
Université Aboubekr Belkaid Tlemcen, 2003
- 2- Ouahida Benmerzouga : « Le rôle du e-learning dans le développement des compétences en entreprise ». Thèse de magister. Spécialité : management des ressources humaines.  
Université Aboubekr Belkaid Tlemcen, 2005



- 3- Oulhissane Isnad Dallal : « Dynamique des groupes et climat social de l'entreprise ». Thèse de magister. Spécialité : management des ressources humaines.

Université Aboubekr Belkaid Tlemcen, 2006

- 4- Zerrouki Zoulikha – Wassila : « culture d'entreprise et management de changement ». Thèse de magister. Spécialité : management des ressources humaines et développement des compétences.

Université Aboubekr Belkaid Tlemcen, 2004

### **Revue :**

- 1- Revue de sciences humaines. Université de Med Khider. N°04 – 2004 Algérie : « performance des ressources humaines et avantage concurrentiel de l'entreprise ». Article rédigé par Boudjemil Ahmed.
- 2- Revue français de gestion. N°47–Octobre 1984 : « culture d'entreprise ».
- 3- Revue français de gestion. N°33–Octobre 1981 : « L'entreprise comme système culturel ».
- 4- Revue français de gestion. Août 1989 : « la culture d'entreprise comme facteur de performance ».

### **Colloque :**

- 1- A. Bendiabedellah : « Culture d'entreprise et transition à l'économie de marché ». colloque international à Tlemcen le 24/05/1994.
- 2- A. Bendiabedellah : « Le dualisme économie-culture ». colloque international à Tlemcen le 24/05/1994.
- 3- Djamel Guerid : « cultures d'entreprise ». Ed. Crasc, 1997.

### **Sites internet:**

- 1- [www.agrh24-esguqamca/pdf/tome1/raad.pdf](http://www.agrh24-esguqamca/pdf/tome1/raad.pdf) : « Quels liens entre la gestion des ressources humaines et la performance ». par Ghada Raad, Institut d'administration des entreprises (IAE) de Caen, consulté le 18/11/2008.
- 2- [www.indicerh.net](http://www.indicerh.net) : « La motivation, un facteur de réussite ». par Abdelilah Jennane, consulté le 03/01/2009
- 3- [www.21\\_3\\_179.pdf](http://www.21_3_179.pdf) : « climat organisationnelle et culture organisationnelle : apports distinct ou ordonnances ? ». par André Savoie, Luc Brunet, Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 3, 2000, consulté le 15/12/2008.
- 4- [www.thesebrain.univ-lyon3.fr](http://www.thesebrain.univ-lyon3.fr) : « Les enjeux de l'interaction entre les comportements et les compétences, et son impact sur la coopération entre

- les individus ». par Brenda Marcela et Briones Rodriguez, thèse présentée à l'Université Jean Moulin Lyon3 – 21 octobre 2006, consulté le 08/02/2009.
- 5- [www.dx.doi.org/doi.htm](http://www.dx.doi.org/doi.htm) : « L'impact des innovations organisationnelles sur l'efficacité des entreprises ». par Nizar Chaari, Mémoire présenté à l'Université Québec à Chicoutimi, mai 2006, consulté le 09/01/2009.
  - 6- [www.univ-tlse1.fr/LIRHE/publications/notes/326-00.pdf](http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/publications/notes/326-00.pdf) : « La motivation au travail – concept et théorie ». Par Patrice Roussel, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi note n° 326 Octobre 2000, consulté le 11/03/2009.
  - 7- [www.Portail.cereq.fr/Fr/FEM/FEM473.pdf](http://www.Portail.cereq.fr/Fr/FEM/FEM473.pdf) : « Le projet d'entreprise : effet de mode ou instrument de changement ». par Emile-Michel Hernandez, consulté le 15/6/2009.
  - 8- [www.theses.unontreal.ca/these/now/davel-et/these.pdf](http://www.theses.unontreal.ca/these/now/davel-et/these.pdf) : « organisation et culture en contexte familial : l'ambivalence comme enjeu de gestion ». Par Eduardo Davel, Thèse présentée à l'Université de Montréal, 2006, consulté le 20/05/2009
  - 9- [www.archipel.uqam.ca/1947/01/M10798.pdf](http://www.archipel.uqam.ca/1947/01/M10798.pdf) : « Les voies de transmission de la culture organisationnelle au Cirque Du Soleil ». Par Tania Orméjuste, Mémoire présenté à l'Université Québec à Montréal, 2009, consulté le 15/05/2009.
  - 10- [www.La\\_communication\\_dans\\_l\\_entrepr.pdf](http://www.La_communication_dans_l_entrepr.pdf) : « La communication dans l'entreprise : comment la construire pour réussir ensemble ? ». Par Octave Gelinier, Institut de l'entreprise, atelier n°4, 24 mai 1984, consulté le 06/04/2009.
  - 11- [www.culture.mht](http://www.culture.mht) : « cultures d'entreprise, un outil de pilotage de l'entreprise ? ». Christian Thuderoz, consulté le 15/07/2009.
  - 12- [www.Avez-vous\\_une\\_culture\\_d'entreprise\\_gagnante - Détail article - Expert.mht](http://www.Avez-vous_une_culture_d_entreprise_gagnante_-_Detail_article_-_Expert.mht) : « avez-vous une culture d'entreprise gagnante ». Par Jean-Pierre Lauzier, consulté le 01/06/2009.
  - 13- [www.El Watan](http://www.El_Watan) 18 octobre 2004 L'Entreprise algérienne face au changement.mht. Consulté le 15/01/2010.
  - 14- [www.NAFTAL SPA -.htm](http://www.NAFTAL_SPA_.htm). Consulté le 05/01/2010.

## Questionnaire :

Le questionnaire qui vous est soumis est réalisé dans le cadre de la préparation d'une thèse de magister à la faculté des sciences économiques de Tlemcen, sur le thème « culture d'entreprise et motivation des salariés ».

Afin de me permettre de faire une recherche de qualité, je vous saurais gré de bien vouloir remplir ce questionnaire avec plus grand soin.

Les informations extraites de ce questionnaire bénéficieront d'une entière confidentialité et ne figurent que dans un ouvrage académique déposé à la bibliothèque de la faculté des sciences économiques.

### I. Identification du profil de l'interviewé :

- Votre âge : Moins de 20 ans  De 20 à 30ans   
De 30 à 40ans  Plus de 40ans
- Vous travaillez à NAFTAL depuis : Moins de 5ans  Entre 5 et 10ans   
Entre 10 et 20ans  Plus de 20ans
- Votre sexe : Féminin  Masculin
- Votre catégorie socioprofessionnelle : Maitrise  Cadre
- Niveau des études : Universitaire  Formation professionnelle   
Niveau moyen  Niveau primaire

### II. Motivation dans l'entreprise :

1- Pour quelles raisons vous-avez choisi de travailler à NAFTAL ?

- Le salaire  Sécurité d'emploi   
La nature du travail  L'image de l'entreprise

2- Que pensez-vous de la rémunération ?

- Très intéressante  Assez intéressante   
Pas intéressante

3- Pensez-vous que votre salaire est proportionnel à vos efforts au travail ?

- Oui sûrement  Non sûrement   
Oui probablement  Non probablement

4- Acceptez-vous travailler dans une autre entreprise avec une augmentation de salaire mais dans un climat de travail défavorable ?

- Oui  Non

5- Pensez-vous que vous êtes suffisamment récompensé dans votre travail ?

Sur le plan financier : Tout a fait  Un peu  Pas du tout   
 Sur le plan moral : Tout a fait  Un peu  Pas du tout

6- Pensez-vous que les formes de motivation pratiquées sont équitables entre les travailleurs ?

La prime de rendement individuelle Oui  Non   
 La prime de Responsabilité Oui  Non

7- Qu'est-ce qui vous motive le plus ? classez selon la priorité accordée.

	1	2	3	4	5
L'assurance de garder mon emploi					
Possibilité de promotion					
D'être membre d'un groupe cohérent					
Un salaire élevé					
Le respect accordé par le chef					

### III. La culture véhiculée dans l'entreprise :

- **Relations interpersonnelles – Communication :**

8- Pensez-vous que les relations entre :  
 Subordonné et supérieur : Satisfaisantes  Moyennement  Mauvaise   
 Subordonné et ces collègues : Satisfaisantes  Moyennement  Mauvaise

9- Pensez-vous qu'il existe une ambiance entre les membres :  
 Oui  Non

10- Y a-t-il des conflits au sein de l'entreprise ?  
 Oui  Non

- Si oui, pour quelle raison ?

Recherche des intérêts personnels   
 Problème d'équité entre les membres   
 Des relations de travail non satisfaisantes

11- Pensez-vous que la communication qui existe dans l'entreprise ?  
 Excellente  Assez bonne  Mauvaise

12- De quelle manière communiquez-vous le plus souvent ?  
 Avec vos collègues : par écrit  par orale

Avec vos supérieurs :            par écrit     par orale

• **Valeurs d'entreprise – mode de gestion :**

13- Connaissez-vous les valeurs et les règles de conduite de votre entreprise ?

Oui                                   Non

14- Pensez-vous que les objectifs de l'entreprise sont-ils claires et précis ?

Oui                                   Non

15- Vous avez déjà participé dans un programme de formation ?

Oui                                   Non

16- Si oui, dans la réalité cette formation a eu par conséquence ?

Une amélioration des performances individuelle

Pour obtenir une promotion

Sans conséquence

17- Que pensez-vous des managers de l'entreprise ?

Ils défendent bien les intérêts de l'entreprise

Ils sont très imbus d'eux même

18- Les managers de l'entreprise tiennent-ils des :

Requêtes du personnel ?            Oui                                   Non

Exigence des clients ?                Oui                                   Non

19- Que-pensez-vous des relations entre la direction et votre syndicat ?

Subordination                                   Antagoniste

20- Votre syndicat intervient-il pour défendre vos droits ?

Oui                                   Non

**IV. Attitudes des salariées envers la culture véhiculée :**

21- Pensez-vous qu'il existe une cohésion entre les membres pour réaliser les objectifs de l'entreprise ?

Oui                                   Non

22- L'image interne (fonctionnement global) de l'entreprise présente-elle pour vous un signe de motivation ?

Oui                                   Non

## TABLE DES MATIERES :

<b>Introduction générale</b> .....	5
<b>Chapitre 1 : L'entreprise et les ressources humaines</b>	
Section 1 : La place des ressources humaines dans l'entreprise.....	11
1- L'importance accordée aux ressources humaines.....	12
2- Les Différentes approches théoriques pour comprendre la relation entre l'individu et l'organisation.....	15
3- La performance des ressources humaines et avantage concurrentiel de l'entreprise.....	19
Section 2 : gérer les ressources humaines de l'entreprise.....	24
1- L'évolution de la gestion des ressources humaines.....	26
2- Les activités de base de la gestion des ressources humaines.....	30
3- La mobilisation des énergies dans l'entreprise.....	37
Conclusion.....	42
<b>Chapitre 2 : Les comportements au sein des entreprises et des organisations</b>	
Section 1 : Les comportements individuels.....	46
1- La Personnalité.....	48
2- La perception des individus.....	51
3- Les attitudes.....	53
4- Les facteurs socioculturels.....	56
Section 2 : Les comportements des groupes.....	58
1- Le fonctionnement des groupes.....	58
2- La classification des groupes.....	63
3- La communication.....	64
4- Le rôle de leadership dans l'entreprise.....	69
Conclusion.....	74

## **Chapitre 3 : La motivation des salariés : un enjeu complexe pour l'entreprise**

Section 1 : La motivation au travail.....	76
1- Evolution.....	76
2- Définition.....	77
3- Concepts clés de la motivation.....	78
4- Raison d'être.....	80
5- Processus de motivation.....	81
Section 2 : Les théories fondamentales de la motivation.....	83
1- Les théories du contenu.....	84
2- Les théories du processus.....	94
Section 3 : La dimension managériale de la motivation.....	103
1-Récompenser pour motiver .....	103
2- Changer le travail pour le rendre motivant.....	105
3- Leader charismatique.....	108
4- La communication et l'information : un instrument clé de la motivation.....	110
Conclusion.....	111

## **Chapitre 4 : Culture d'entreprise et motivation des salariés**

Section 1 : Comprendre la culture d'entreprise.....	115
1- Emergence du concept de culture d'entreprise.....	115
2- La culture d'entreprise : définition et caractéristiques.....	118
3- Deux courants théoriques de la culture d'entreprise.....	122
4- Composantes de la culture d'entreprise.....	124
5- Comment la culture d'entreprise fonctionne-t-elle ?.....	130
Section 2 : Le rôle de la culture d'entreprise dans le management.....	133
1- L'importance de la culture dans le pilotage de l'entreprise.....	133
2- Culture d'entreprise et management : quelle relation ?.....	136
3- Projet d'entreprise.....	138

Section 3 : La relation entre culture d'entreprise et motivation des salariés ...	142
1- La culture comme système d'influence sur le comportement des individus dans l'entreprise.....	142
2- La culture d'entreprise comme outil de motivation.....	145
Conclusion.....	154
<b>Chapitre 5 : Etude de cas</b>	
Section1: Présentation de l'entreprise NAFTAL/ District Commercialisation Tlemcen.....	156
1- Aperçu sur l'entreprise NAFTAL.....	156
2- Organisation et mission de District Commercialisation Tlemcen.....	159
Section 2 : Culture et motivation des salariés au sein de l'entreprise NAFTAL/District Commercialisation Tlemcen.....	164
1- Méthodologie de l'investigation.....	164
2- Présentation et analyse des résultats.....	166
Conclusion de la recherche sur le terrain.....	183
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>186</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>189</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>195</b>