



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVRSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES COMMERCIALES
ET DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES

Mémoire :

REALISE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME
DE MAGISTER EN SCIENCES ECONOMIQUES
OPTION : MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

THEORIES DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL : ELEMENTS
D'EXPLICATION, DE PREDICTION ET DE REGULATION DES
COMPORTEMENTS CONTREPRODUCTIFS DES EMPLOYES DANS LES
SOCIETES DE FULL CATERING ET DE FACILITIES MANAGEMENT.
ILLUSTRATION A PARTIR DES CAS D'ALGERIE LIGABUE CATERING,
CIEPTAL ET DE L'EPHC M.R.

Présenté par :

M^r. AZZAZ Abdellah

Encadré par :

D^r CHITTI Mohand

Devant le jury composé de :

Président : M. HADDAD Zahir, Professeur, U.A.MIRA, Bejaia

Rapporteur : M. CHITTI Mohand, MCA, U.A.MIRA, Bejaia

Examineurs: M. HEBIB Mohammed Oukaci, MCA, U.M.M.T.O

Mme. MATMAR Dalila, MCA, U.M.M.T.O

Date de soutenance : 02/12/2017

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire de Magister. Votre soutien, votre appui ainsi que vos encouragements m'ont permis de mettre ce projet à terme.

J'aimerais exprimer un remerciement tout particulier à mon directeur de recherche **Mr CHITTI Mohand**. Son encadrement, sa disponibilité, ses encouragements et ses nombreux commentaires ont grandement contribué à guider l'écriture de ce mémoire.

D'autre part, j'exprime ma gratitude envers mes parents pour leurs encouragements et leur soutien tout au long de mon cheminement vers le **Magister**. Sans eux, je ne me serais jamais rendu aussi loin. Je souhaite également remercier mes deux frères **Arezki** et **Kamel** pour leur soutien et leurs encouragements tout au long des mois qui ont été nécessaires à la réalisation de ce projet.

Je saisi cette opportunité pour dire à **M. Lila**, superviseur HQSE à la société **CIEPTAL**, combien j'ai été sensible à sa disponibilité, à sa forte collaboration et sa grande contribution à la diffusion des questionnaires au personnel, et du renvoi des réponses dans les délais les plus brefs.

A **Mr O. Mahmoud** et **B. Hakim**, respectivement intendants des sociétés **CIEPTAL** et **Algérie Ligabue catering**. Qu'ils trouvent ici le témoignage de notre très sincère gratitude. Leur disponibilité, leur forte collaboration ainsi que les informations qu'ils nous ont fournis ont grandement facilité notre tâche.

A l'ensemble du personnel des sociétés **EPHC. MEGDOUD.R, CIEPTAL** et **Avicat Ligabue Catering** qui se sont portés volontaires pour répondre aux questionnaires en toute sincérité. Je le remercie vivement d'avoir accepté de prendre part à notre enquête.

Enfin, je ne saurais oublier le soutien et les encouragements ô combien stimulants des enseignants et des amis qui n'ont cessé d'alimenter le petit moteur que nous avons en nous et qui se nomme « **Motivation** ». A tous, « Merci ».

Dédicaces

Je dédie ce mémoire de Magister

À mes chers parents ma mère et mon père

*Pour leur patience, leur soutien, leurs précieux conseils, et leurs
encouragements.*

*À Mes frères **Arezki** et **Kamel** et à mes sœurs.*

À mes amis et mes camarades.

*Sans oublier tous les professeurs que ce soit du primaire, du moyen,
de secondaire ou de l'enseignement supérieur (graduation et post-
graduation.)*

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE :	1
--------------------------------------	----------

CHAPITRE I

PRINCIPALES THEORIES ET APPROCHES DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL ET LEUR IMPACT SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Introduction	13
Section 1 : Les théories du contenu.....	15
I. L'avènement des premières idées sur la motivation au travail	15
II. L'avènement d'autres théories dites du contenu.....	18
Section 2 : les théories du processus	31
I. La théorie de l'équité de Stacy Adams.....	31
II. La théorie des attentes de Victor Vroom	34
III. La théorie de la fixation des objectifs de Locke	37
Section 3 : Principales approches de motivations au travail et leur impact sur la performance des employés	41
I. Définition des concepts de la motivation et de la satisfaction au travail	42
II. Les principales approches de motivation au travail.....	45
III. L'impact des approches de motivation au travail sur les comportements organisationnel, la performance et la productivité des employés.....	50
Conclusion.....	54

CHAPITRE II

LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS ENTRE EFFETS DE LEVIER ET EFFETS BOOMERANG

Introduction :	56
Section 1 : les comportements productifs des équipiers (les effets de levier).....	57
I. Typologies des comportements productifs des équipiers :	57
II. Le leadership et la motivation des équipes de travail :	68
Section 2 : Les comportements contreproductifs des employés	71
I. Définition :	71
II. Evolution et typologie des comportements contreproductifs au travail.....	72
III. Les comportements contreproductifs dans des contextes de travail traditionnel et groupal .	77
Section 3 : Antécédents et implications de la « contre-productivité » au travail sur les plans organisationnel et individuel	84

I. Les antécédents (facteurs de prédiction) des comportements contreproductifs des équipiers..	84
II. Les conséquences des comportements contreproductifs des employés.....	103
Conclusion.....	105

CHAPITRE III

SOCIETES DE CATERING : PRESENTATION, AMBITIONS, MANAGEMENT ET LIMITES

Introduction :	108
Section 1 : Présentation des hôteliers de l'extrême.....	109
I. Définition du métier de full catering et de Facilities Management.....	109
II. Le catering, un aspect très important de l'impartition en Algérie	109
III. Le catering, un métier type et débouchés multiples :	110
IV. Le marché de catering algérien, un gâteau partagé par des majors étrangères	114
Section 2 : L'organisation et le management des hôteliers de l'extrême.....	116
I. Organisation :	116
II. Ambitions et Management :	119
Avantages de la démarche	125
Section 3 : Les sociétés de catering, un chemin vers l'excellence parsemé d'embûches	129
I. Un cheminement vers le Management de la Qualité Totale (TQM), ou la recherche de l'excellence.....	129
II. La direction par objectif, comme mode de gestion dans les sociétés de catering :.....	133
III. Le Marketing interentreprises (B to B), et le marketing des ressources humaines : ...	133
Conclusion :	139

CHAPITRE IV

ASPECTS METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE, RESULTATS, INTERPRETATION DES RESULTATS ET ELEMENTS DE REGULATION

Introduction :	141
Section 1 : Méthode d'investigation et présentation des trois hôteliers	141
I. Explication et justification de la méthode d'investigation :	141
II. La procédure de collecte de données :	142
III. Les instruments utilisés pour la collecte de données :	143
IV. Présentation des sociétés, objet de notre enquête.....	146
Section 2 : présentation, analyse, et explication des résultats de l'enquête	150
I. Analyse démographique et caractéristiques de l'échantillon	150
II. Diagnostic des différents aspects des sociétés de catering objet de notre étude.....	155

III. Implications du climat organisationnel sur les comportements organisationnels des employés.....	172
IV. Explication des résultats de l'enquête, à la lumière des théories de motivation au travail	178
Section 3 : Eléments de régulations des comportements contreproductifs des employés	183
I. Une sélection efficace du personnel et l'élimination des employés « toxiques ».....	184
II. Le management par objectifs, une pierre plusieurs coups	185
III. Pour le Management par objectifs, le feedback est un impératif.....	187
IV. La reconnaissance des bonnes performances organisationnelles	188
V. La formation du personnel, une option à usage multiple.....	189
VI. La mise en place des barrières à la sortie par des avancements et des promotions par compétence et ancienneté dans la société.....	191
VII. Valoriser le personnel compétent et consciencieux pour favoriser les comportements pro-sociaux	192
VIII. L'usage des incitations, des règles et des sanctions	194
IX. La justice organisationnelle.....	195
X. Promouvoir un climat organisationnel d'éthique	196
XI. La construction des relations de confiance.....	197
XII. La responsabilisation et l'autonomisation des employés	198
Conclusion :.....	201
Conclusion générale	202
Références bibliographiques	208
Liste des tableaux :.....	222
Liste des graphiques :	222
Liste des figures :	224
Annexes.....	226
Table des matières.....	267

Introduction générale

Introduction générale :

L'homme est au cœur de toute activité économique, il est le créateur de la valeur ajoutée et toutes les entreprises et toutes les stratégies managériales en dépendent. Ainsi, le rôle que jouent les ressources humaines dans les organisations est déterminant : les comportements individuels au sein d'une organisation sont une dimension critique de l'échec ou du succès organisationnel. Il s'ensuit que le management des ressources humaines est considéré d'une manière consensuelle comme un domaine capable d'apporter des contributions stratégiques aux entreprises. Car il s'occupe des processus et des procédures qui utilisent le capital intellectuel de l'homme d'une façon à obtenir un avantage concurrentiel durable, lequel offre une place privilégiée sur le marché, et ce, dans le but ultime est de s'assurer de bonnes performances organisationnelles, et donc, la maximisation du profit.

En revanche, les ressources humaines, sous certaines conditions, peuvent faire preuve de comportements contreproductifs au travail et devenir par conséquent un facteur destructeur de la valeur ajoutée et ainsi être extrêmement nuisibles pour les organisations. Déjà en 1895, Frederick Winslow Taylor avait mis en lumière le concept de la flânerie sociale chez les travailleurs, et depuis, d'autres concepts de déviations organisationnelles tels que l'absentéisme, le vol, le gaspillage des ressources, le turnover, etc., sont apparus et l'attention portée aux comportements contreproductifs au travail ne cesse d'augmenter compte tenu de manque à gagner en termes de productivité, de leur fréquence, et de leurs coûts de plus en plus importants pour les entreprises .

Depuis 1930, des chercheurs en management et particulièrement en psychologie du travail ont commencé à étudier les comportements organisationnels des travailleurs, et ce, afin de les comprendre, de les expliquer, de les prédire et surtout en vue de concevoir des systèmes d'incitation, et des stratégies capables d'amener les travailleurs à donner le meilleur d'eux-mêmes. Les résultats de ces investigations nous enseignent que la capacité des entreprises à manager leurs indicateurs des ressources humaines pour obtenir une différenciation stratégique est un facteur crucial de durabilité en ressources humaines. En outre, les résultats de ces recherches affirment que la motivation des employés est un indicateur majeur de performance dans le domaine du management des ressources humaines, car elle est étroitement liée à la productivité, l'absentéisme et le turnover.

Aujourd'hui, la question de la motivation au travail est centrale dans la pensée managériale, et peut même être d'ailleurs la principale occupation des services ressources humaines. En

effet, motiver ses équipes de travail afin de tirer le meilleur d'elles-mêmes, est l'un des plus grands défis auxquels un manager puisse se trouver confronté. Ce challenge sera d'autant plus difficile si le manager se trouve dans une structure à bas salaires. Car, le manager, pour des raisons organisationnelles, ne peut pas envisager de les payer d'avantage en vue d'améliorer leurs performances, il se voit alors contraint de concevoir d'autres possibilités qui lui permettront de motiver ses équipiers.

Cependant, la plupart des managers n'ont pas encore franchi la logique taylorienne. Ceux-ci pensent toujours que les employés ne sont motivés que par la rémunération. Bien qu'il s'agisse d'un facteur important, les gens ne recherchent pas uniquement ce type de rétribution, et les managers peuvent en utiliser d'autres. Les théories de la motivation au travail nous apprennent que la rémunération est seulement l'un des facteurs de l'équation motivationnelle. D'autres facteurs tels que la reconnaissance, l'autonomie, la responsabilisation, l'équité, la formation, l'évolution professionnelle, etc., génèrent un potentiel motivationnel accru.

Dans les sociétés de sous-traitance, telles que les sociétés du *full catering* et de *facilities management* activant dans des zones les plus reculées du pays, où les rémunérations de base dépassent rarement le niveau du salaire minimum ; et où les conditions de travail sont des plus difficiles, la démotivation des employés y est facilement observable. Celle-ci se manifeste sous différentes formes principalement : l'insatisfaction au travail, un faible engagement organisationnel, une faible citoyenneté organisationnelle. Il en résulte, par voie de conséquence, différents types de comportements contreproductifs au travail dont les plus en vue sont le gaspillage des ressources, le vol des ressources, des prestations qui laisse à désirer, la réduction volontaire des efforts, augmentation des conflits au travail et un taux de rotation du personnel anormalement élevé qui touche notamment les plus expérimentés. Ce qui vide certaines entreprises de leurs ressources stratégiques et crée des problèmes supplémentaires pour les gestionnaires compte tenu du manque de plus en plus en matière de compétences à même de répondre aux besoins de plus en plus exigeants des clients. Dans ces conditions, les managers, notamment intermédiaires, devraient faire preuve de prouesses managériales afin de motiver et de mobiliser leurs collaborateurs et les amener à l'adhésion et la réalisation des objectifs de ces prestataires des services du *full catering* et de *facilities management*.

Dans ce type d'organisations, en effet, le management des équipes de travail, est loin d'être une sinécure. Celui-ci ne se limite pas à une simple gestion documentaire du personnel au

sein de ces entités, tâche qui est simple et routinière pour les cadres intermédiaires. Mais, il est question essentiellement de motiver, de mobiliser, de coordonner, de communiquer, de contrôler et de coacher des équipes de travail composées de plusieurs employés, afin qu'ils agissent avec efficacité et efficience. Ajoutant à cela, les politiques de Management de la qualité des dirigeants de ces entreprises sont largement tributaires du degré de motivation et d'implication des salariés autour de facteurs favorables qui consistent notamment en le partage des objectifs des sociétés (l'engagement qualité) et l'amélioration continue de leurs offres.

Cependant, en l'absence de formation du personnel, des conditions de travail appropriées, des systèmes de rémunérations corrects, des systèmes d'incitation stimulants, et de bonnes pratiques managériales susceptibles de motiver le personnel ; il devient très difficile pour le manager opérationnel de mobiliser ses équipes, de les amener à travailler avec efficacité et efficience tout en respectant les normes internationales de qualité qui représentent le fer de lance des sociétés de *catering*. En d'autres termes, il est très difficile de satisfaire et le client et la direction avec un personnel insatisfait et démotivé. Les *middle managers* se retrouvent ainsi entre le marteau d'un client intransigeant et l'enclume de leurs directions à cheval sur la rentabilité de leurs affaires.

Face à cette situation problématique, les directions des ressources humaines des sociétés de catering devraient remettre en cause certaines pratiques traditionnelles de gestion des ressources humaines et de s'engager dans de nouvelles pratiques de management des ressources humaines axées sur la motivation des collaborateurs, et ce, à travers la conception des structures et l'instauration des pratiques capables de booster la satisfaction et la motivation des employés. D'autre part, les managers devraient créer un climat de travail adéquat, en actionnant d'autres leviers de motivation au travail (les motivations psychosociales) en plus des motivations économiques (la rémunération), et ce, afin de fidéliser les bons éléments vecteurs des savoirs faire, de valeurs et de citoyenneté organisationnelle.

Les spécialistes du comportement organisationnel, nous apprennent que les valeurs qui prédominent au sein d'une organisation relatives notamment aux styles de direction, le langage, les mots, les expressions relatives à l'aspect humain, les pratiques de gestion influent systématiquement sur les attitudes des salariés et ces attitudes déterminent, bien entendu, les comportements organisationnels des personnels.

En effet, les deux auteurs américains, Peters et Waterman¹ affirment, dans leur principal ouvrage, *Le Prix de l'Excellence*, que la plupart des entreprises ont une vision négative de leur personnel (théorie X de Mc Gregor d'où le management autoritaire), par contre dans les meilleures entreprises, ils ne rencontrent guère de thème plus dominant que le respect de l'individu. En ce qui a trait au langage, les meilleures entreprises possèdent des langages qui se ressemblent. Des mots et des expressions telles que *l'esprit de famille*, *la porte ouverte*, *le management baladeur*, etc. (théorie Y de Mc Gregor). Tous ces termes particuliers montrent au personnel que l'orientation vers les gens est bien ancrée dans l'entreprise. Ainsi, il devient clair que les pratiques et les valeurs répandues dans une organisation influent positivement ou négativement sur les attitudes des salariés, et ces dernières induisent soit des comportements productifs ou des comportements contreproductifs en milieu du travail.

Dans les sociétés de catering, en plus des rémunérations qui laissent à désirer, règnent des logiques tayloriennes, des pratiques de management autoritaires, des slogans de type « nul n'est indispensable ici », le décroisement hiérarchique, l'absence de perspective d'évolution, etc. Toutes ces pratiques- qui reflètent les attitudes des dirigeants en vers leur personnel- ont engendré insatisfaction, démotivation, et désengagement et d'autres comportements organisationnels nuisibles à ces entreprises. Ces pratiques, nuisent également à l'esprit d'équipe, à la culture d'entreprise et compromettent l'image de marque des prestataires.

Néanmoins, certains prestataires tel qu'Avicat Ligabue Catering-en dépit d'une politique salariale très proche de ses concurrents- a réussi à réduire d'une manière considérable la « contre-productivité » au travail, à susciter la motivation et l'engagement des ses collaborateurs, et est parvenue à fidéliser ses employés les plus compétents et les plus impliqués. Les dirigeants de cette société Algéro-italienne ont également réussi de faire de leur entreprise un employeur attractif et de son nom une véritable marque associée à de vraies valeurs, de sorte que celle-ci est devenue aujourd'hui le point de mire notamment des professionnels de l'hôtellerie et de la restauration collective. A partir de ce fait, on pourrait dire que les outils de motivation ne se limitent pas à la rémunération ; les dirigeants des sociétés de catering devraient actionner d'autres leviers de motivation qui sont d'ordre organisationnel et managérial.

Par conséquent, nous soutenons dans notre travail de recherche que les comportements contreproductifs des employés dans les sociétés de catering seraient essentiellement induits

¹ Thomas, P. & Waterman, R, *Le Prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises*, Inter Editions, Paris, 1983.

par une faible motivation au travail du personnel. Cette dernière, serait non seulement l'effet de faibles rémunérations, mais serait aussi et surtout le résultat de mauvaises pratiques organisationnelles (climat organisationnel défavorable) et managériales (injustice organisationnelle, absence d'équité et d'éthique, etc.) qui auraient entraîné un désengagement organisationnel, une faible citoyenneté organisationnelle et surtout des comportements de rétorsion ou de représailles organisationnelles.

Plusieurs travaux récents se sont penchés sur l'étude du phénomène des comportements contreproductifs en milieu du travail menés essentiellement par des auteurs anglo-saxons. Parmi ces travaux on peut citer ceux de Vardi et Weitz (2004) qu'on peut lire dans leur ouvrage intitulé « *Misbehavior in organizations : theory, research, and management* », Tomlinson & Greenberg (2005) qui ont publié un ouvrage qui s'intitule « *Discouraging employee theft by managing social norms and promoting organizational justice* », Appelbaum & Shapiro (2006), avec leur article ayant pour titre « *Diagnosis and Remedies for Deviant Workplace Behaviors* », Everton & Mastrangelo (2007) dans leur ouvrage titré « *Be nice and fair or else : understanding reasons for employees' deviant behaviors* », Kelloway et ses collègues (2010) qui ont publié un article, dans une revue de management des ressources humaines, intitulé « *Counterproductive work behavior as protest* », ou très récemment on peut mentionner ceux d'Ariani (2013) dans son article titré « *The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior* » et Punia et Rana (2013) dans leur article ayant pour titre « *Correlates, Antecedents and Implications of Deviant Workplace Behaviour* ».

Néanmoins, le phénomène des comportements contreproductifs dans les sociétés de catering en générale, reste un sujet qui n'a jamais été traité. En Algérie, aucun travail de recherche n'a été consacré à l'étude des comportements contreproductifs au milieu organisationnel, et encore moins pour l'étude des comportements déviants dans les sociétés du *full catering* et *facilities management* dont les comportements de déviance organisationnelle particulièrement le vol, le gaspillage des ressources, un fort taux de turnover, sont devenus une ' marque de fabrique '.

Notre objectif dans cette étude est d'analyser et d'expliquer, à la lumière des théories de motivation au travail, le phénomène de la « contre-productivité » au travail dans ces structures réputées à bas salaires, et d'essayer d'en déduire des enseignements relatifs aux bonnes pratiques organisationnelles et managériales (suggérer d'autres leviers de motivation actionnables) susceptibles de stimuler la motivation des employés, de consolider leur

engagement organisationnel, de favoriser les comportements de citoyenneté organisationnelle et, *in fine*, la réduction de la « contre-productivité » au travail.

I. Contexte et intérêt du sujet :

Notre exercice dans les sociétés de catering, d'abord en tant que Camp Boss à l'Oasis Facilities Management(O.F.M) à Hassi-Messaoud, puis en tant que Camp Boss au sein de Baat catering, nous a permis d'observer de plus près les comportements contreproductifs des travailleurs. Il s'agit principalement de la démotivation des employés, d'un désengagement organisationnel, d'absence d'esprit d'entreprise, du vol des produits et du matériel, du gaspillage des ressources, des démissions volontaires, de l'absentéisme, de la flânerie sociale, des agressions interpersonnelles et d'un fort taux de turn-over au point où ces sociétés trouvent de sérieuses difficultés de trouver un personnel qualifié capable de répondre de façon satisfaisante aux exigences du client. Ces phénomènes viennent compliquer la tâche du management aux camps boss (managers opérationnels) qui sont censés veiller à ce que leurs équipes soient performantes. Ces phénomènes peuvent également causer de graves différends avec les donneurs d'ordre, en cas d'insatisfaction du client et en cas de réclamation récurrentes de ce dernier, allant jusqu'à la résiliation du contrat ou au non renouvellement du contrat au prestataire.

Notre intérêt pour ce sujet est d'abord managérial et pragmatique, il s'agit de tenter d'expliquer et d'analyser l'origine de ces phénomènes en se référant aux théories de motivation au travail, et ce dans l'espoir d'en tirer des éléments de prédiction et de régulation susceptibles de faciliter la tâche au management.

Notre intérêt pour ce sujet est ensuite épistémique, nous voulons dans ce travail mettre en relief un aspect très important de l'impartition en Algérie, en l'occurrence les sociétés du full catering, celles-ci sont de grandes pourvoyeuses d'emplois et leur nombre ne cesse d'augmenter ces dernières années. Néanmoins, ces sociétés demeurent peu connues auprès du public. Et notre intérêt dans ce document, consiste à présenter et analyser les différents aspects (présentation, ambitions, stratégies, management, limites) de ces structures d'offres. Nous voulons également, dans ce mémoire, apporter une contribution scientifique à la connaissance d'un problème concret à savoir les comportements contreproductifs des équipiers.

II. Le choix du sujet :

Le jet de notre dévolu sur ce sujet provient d'un besoin d'explication, d'analyse et de compréhension des phénomènes organisationnels que les managers opérationnels rencontrent dans les sociétés de catering. Ce faisant, nous tenterons de faire ressortir d'autres facteurs motivationnels, en dehors de la rémunération, susceptibles de motiver le personnel et de faciliter ainsi le management dans des organisations à bas salaires.

III. Enoncé de la problématique :

Dans les sociétés à bas salaires, comme celles du full catering, les responsables des ressources humaines - parce qu'ils ne peuvent pas se permettre d'augmenter les salaires de leur personnel - doivent trouver d'autres formules compensatoires susceptibles de motiver, d'impliquer et de fidéliser leurs collaborateurs. Car, nous soutenons dans ce travail, qu'il existe une relation directe entre la démotivation des salariés et les comportements contreproductifs de ces derniers. Cette démotivation, serait le résultat de faibles rémunérations, qui auraient engendré une faible satisfaction au travail et un sentiment de frustration chez le personnel. Le manque de motivation au travail serait également l'effet de facteurs organisationnels (climat organisationnel défavorable) et managériaux (absence d'équité, d'éthique et de justice organisationnelle).

Aujourd'hui, tout le monde s'accorde à dire que la ressource humaine joue un rôle de premier ordre dans la création de valeur ajoutée. Cependant, dans certains cas, la ressource humaine peut s'avérer également un facteur destructeur de valeur notamment dans les cas où celle-ci est indécentement rémunérée, mal formée, ou dans le cas où elle se sent lésée et exploitée, etc. Dans ces cas de figure, il est hors de question de parler de motivation, d'implication, d'engagement organisationnel, et de citoyenneté organisationnelle (esprit d'entreprise) des salariés. Dans pareils cas, on assiste plutôt à des comportements contreproductifs des salariés à savoir : des démissions volontaires, utilisation déficiente des ressources, vol des produits et du matériel, des agressions interpersonnelles, une qualité de service qui laisse à désirer, l'augmentation des conflits (notamment entre les responsables et les subordonnés), un fort taux de turn over, etc.

Ainsi, nous tenterons dans cette étude d'expliquer en se référant aux théories de motivation au travail, les antécédents des comportements contreproductifs auxquels sont quotidiennement confrontés les managers opérationnels dans des structures de prestation des services

d'hôtellerie et de restauration collective en milieux extrêmes, réputées à bas salaires. Nous essayerons ensuite d'en déduire des bonnes pratiques organisationnelles et managériales à même d'exercer des effets positifs sur la motivation, l'implication, l'engagement organisationnel des employés, qui pourraient favoriser l'émergence des comportements de citoyenneté organisationnelle, et qui contribueront, par conséquent, à la réduction de la « contre-productivité » au travail et à la facilitation de la tâche au management.

La question centrale formulée dans ce mémoire est la suivante : Quelles sont les causes des comportements contreproductifs des équipiers dans les sociétés de catering ? Les faibles rémunérations offertes par certains prestataires pourraient –elles, à elles seules, expliquer ce phénomène qui devient de plus en plus remarquable dans certaines sociétés de *full catering* ? Si c'était le cas, pourquoi certains hôteliers, avec une politique salariale très proche, sont non seulement parvenus à réduire d'une manière considérable la « contre-productivité » au travail, mais ils ont également réussi de faire de leurs entreprises des employeurs attractifs et de leurs noms de véritables marques associées à de vraies valeurs ?

IV. Hypothèses de travail :

Pour répondre à cette problématique, nous avons émis deux principales hypothèses :

Hypothèse 1 :

Les comportements contreproductifs dont font preuves les employés dans les sociétés de *full catering* seraient essentiellement dus à une forte frustration au travail induite par de faibles rémunérations notamment des agents d'exécution et de maîtrise et cela comparativement aux efforts fournis par ces derniers. La « contre-productivité » au travail serait également le résultat d'un faible niveau des attentes des employés de leurs sociétés.

Hypothèse 2 :

Ces dysfonctionnements seraient dus non seulement aux faibles niveaux de rémunérations et des attentes des agents d'exécution et de maîtrise mais aussi et surtout à d'autres facteurs organisationnels et managériaux tels que : mauvaises pratiques organisationnelles (climat organisationnel défavorable, absence de perspective d'évolution, etc.) et managériales (injustice organisationnelle, absence de systèmes d'évaluation objectifs, faible communication entre les responsables et les subordonnés, décroisement hiérarchique, etc.), absence de formation, d'équité et d'éthique de l'entreprise, ce qui aurait

engendré un faible engagement organisationnel, une faible citoyenneté organisationnelle et des comportements de représailles organisationnelles.

Dans notre travail de recherche la thèse défendue est que les autres facteurs à l'instar d'une bonne pratique organisationnelle et managériale, une bonne culture d'entreprise, enracinement des valeurs d'éthique et d'équité, etc., sont des facteurs aussi motivants et mobilisant que les salaires.

V. La méthodologie de recherche :

D'un point de vue méthodologique, dans ce travail de recherche, nous adoptons une double approche : théorique et empirique. Partant du cadre théorique, nous élaborons un questionnaire type que nous soumettons aux managers opérationnels et aux agents d'exécution, les résultats obtenus seront ensuite confrontés au cadre conceptuel afin de mettre à l'épreuve la pertinence du cadre conceptuel et de tenter de relever des facteurs susceptibles d'influer négativement ou positivement sur les comportements organisationnels des salariés.

La partie pratique de cette étude, est illustrée à partir de trois prestataires des services du full catering à savoir : Algérie Ligabue Catering, CIEPTAL (filiale de la multinationale Marseillaise Catering. International. Services), et l'EPHC.M.R. Pour ce faire, nous procédons à des entretiens semi directifs, interviews et questionnaire des managers intermédiaires (les intendants) et des agents de maîtrise et d'exécution.

Pour déduire les bonnes pratiques organisationnelle et managériales dans ce type de business, nous avons classé ces sociétés en trois catégories : la sociétés *leader* du marché, ayant une bonne image de marque auprès des employés telle qu'**Algérie Ligabue Catering**, la société *challenger*, **CIEPTAL**, disposant d'une réputation acceptable auprès des professionnels de l'hôtellerie et de la restauration, et, une société *follower*, **l'E.P.H.C.M.R**, disposant d'une mauvaise image de marque.

VI. La structure du mémoire :

Ce mémoire de magister comporte quatre chapitres :

Le premier chapitre est consacré à la présentation et l'étude des principales théories et approches de la motivation au travail et leur impact sur les comportements organisationnels et la performance des employés.

Le deuxième chapitre, nous le consacrons à la présentation et à l'étude des comportements organisationnels avec leurs aspects opposés : comportements productifs et comportements contreproductifs.

Le troisième chapitre, nous le consacrons à la présentation et à l'analyse des différents aspects des sociétés de *catering*, en donnant des illustrations à partir de trois sociétés : Avicat. Ligabue. Catering, Cieptal et l'E.P.H.C.M.R, ayant respectivement des positions de leader, de challenger et de suiveur sur le marché du *full catering* et de *facilities management* en Algérie.

En fin, le quatrième chapitre sera consacré à la présentation des trois hôteliers de l'extrême objets de notre investigation, à l'explication de la méthode de collecte de données, à l'analyse et à la discussion des résultats obtenus et aux suggestions des éléments de régulation susceptibles de contribuer à l'amélioration de la motivation, la résolution des dysfonctionnements et la facilitation du management dans ces structures réputées à faibles rémunérations.

Chapitre I :

*Principales théories et approches de la
motivation au travail et leur impact sur la
performance organisationnelle.*

Introduction

La performance et la pérennité d'une organisation dépendent de ses actifs clés qui sont ses employés ainsi que la capacité de ses managers d'être capable de créer un environnement motivant pour leur personnel. D'autre part, c'est un véritable challenge pour les managers de parvenir à maintenir leurs employés motivés et satisfaits. C'est pourquoi, chaque manager doit connaître les besoins et les attentes de leur personnel.

L'objectif principal et le souci majeur de la plupart des organisations est de tirer profit d'une manière optimale du savoir-faire de leur employés motivés et de motiver les employés insatisfaits afin d'aboutir à une situation gagnant –gagnant pour les deux parties : les sociétés et les employés.

Dick² affirme dans son ouvrage que la motivation des employés augmentera la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs, ses buts et sa mission. Elle engagera également tout le monde à bâtir une forte culture d'entreprise. De plus, les employés motivés se sentiront comme ayant un partenariat stratégique avec leur entreprise et leur engagement ainsi que leur loyauté augmenteront du jour en jour. En outre, les deux auteurs Gregory et Smith³, en se basant sur leur recherche laquelle établit une relation entre la satisfaction des employés, la satisfaction du client et la rentabilité de l'entreprise, ont trouvé que lorsque les attitudes des employés sont améliorées de 5%, la satisfaction du client s'est accru de 1,3 %, et le revenu s'est accru de 5%. Donc, les employés motivés travaillent, d'une manière générale, mieux et plus que les autres et par conséquent la satisfaction du client augmente.

Par ailleurs, les employés motivés peuvent influencer sur le résultat d'une entreprise et font du lieu de travail un espace d'exercice de leurs talents et du travail un moyen d'épanouissement plutôt qu'un milieu contraignant et stressant et un simple moyen de gagner de l'argent. De surcroît, une organisation bien motivée aura certainement des employés plus motivés et par conséquent ils seront plus productifs, plus loyaux et cela entraînera une minimisation optimale des coûts⁴. Gregory et Smith ajoutent que les employés satisfaits influent positivement sur la culture d'entreprise et sur la citoyenneté organisationnelle qui engendrent beaucoup de revenus intangibles mais qui s'avèrent très importants.

²Traduit par nos soins: DICK.C. "Linking employee satisfaction with productivity, performance and customer satisfaction", *Group leader of financial services*, (2003).

³ Traduit par nos soins: GREGORY.P & Smith, "Happy Employee Make Productive Employees", (2000).

⁴ GREGORY.P & Smith (2000), op.cit

D'autre part, Deci et Ryan⁵ affirment qu'une organisation dont les employés ont une faible motivation est complètement vulnérable aux challenges, car ses employés n'y adhèrent pas complètement et ne se surpassent pas en fournissant des efforts extracontractuels pour relever les défis organisationnels. De plus, les employés compétents quitteront leur organisation à la moindre occasion, ce qui réduira les facteurs clés de succès de l'organisation et mettra en cause sa stabilité. La fuite des compétences, induite par l'instabilité organisationnelle, et la faible citoyenneté organisationnelle induite par la faible motivation des employés mèneront inéluctablement à de faibles performances organisationnelles.

En somme, les entreprises ont besoin de motiver leurs employés et de les maintenir motivés afin d'obtenir des gains de productivité et d'assurer leur compétitivité. Car, les employés expérimentés et compétents sont les véritables créateurs de la richesse et sont la colonne vertébrale de toute les entreprises et la raison de la croissance et de la prospérité de ces dernières⁶. Par conséquent, une ressource humaine compétente et motivée représente pour les entreprises un avantage concurrentiel durable, qui lui permet de réaliser leurs visions et leurs missions.

Pour concevoir un environnement de travail motivant, les responsables des ressources humaines et les managers doivent savoir d'abord : Qu'est ce que motive les employés (le contenu) et comment qu'ils sont motivés (le processus) ?

Dans ce premier chapitre, nous nous attèlerons à passer en revue les principales théories de motivation au travail, lesquelles sont classées en deux catégories : les théories de contenu et les théories des processus. Nous aborderons également dans ce premier chapitre, les principales approches de motivation au travail, et leur impact sur les comportements organisationnels et la performance des employés. Pour ce faire, nous avons scindé ce chapitre en trois sections. Nous aborderons dans **la première section** les théories dites du contenu, **la deuxième section** sera consacrée à l'examen des différentes théories dites du processus, et enfin, nous aborderons dans **la troisième section** les principales approches de motivation au travail et leur impact sur les comportements organisationnels et la performance des employés.

⁵ Traduit par nos soins: RYAN, M.R., & DECI, L.E. "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being". *American Psychologist*, (2000)

⁶ Traduit par nos soins: Meyer, J.P., et al, "Employee Commitment and Motivation: a conceptual analysis and integrative model», *Journal of Applied Psychology*, (2004), 89(6) pp. 991-1008.

Section 1 : Les théories de contenu

Les théories de contenu tentent de mettre en avant les variables qui exercent une influence directe sur la motivation des employés. Ces théories s'occupent de l'identification des besoins des gens, leurs forces relatives et les buts qu'ils poursuivent pour les satisfaire. Les théories du contenu mettent l'accent sur la nature des besoins et ce qui motivent les individus au travail.

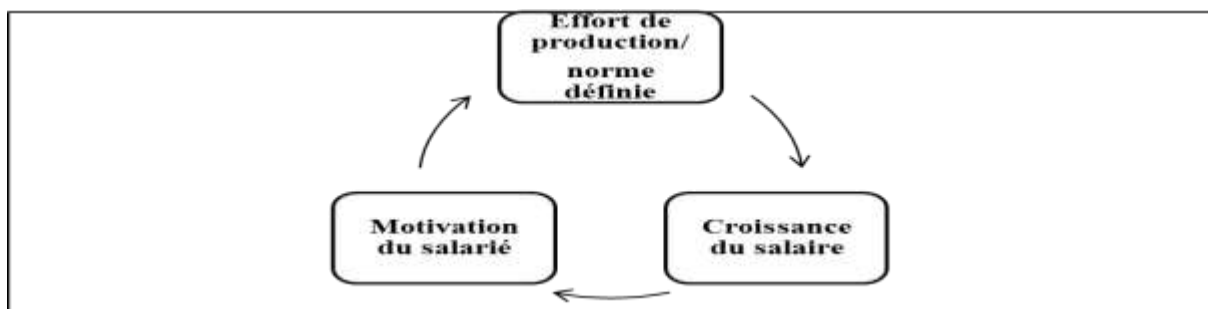
I. L'avènement des premières idées sur la motivation au travail

La motivation des travailleurs est une ancienne préoccupation des industriels et des dirigeants d'entreprises. Les premières idées sur la motivation au travail étaient purement économiques. C'est-à-dire, qu'elles considéraient que le travailleur ne peut être motivé que par l'argent. Toutefois, cette perception de la motivation au travail a commencé à perdre du terrain avec l'avènement de l'école des relations humaines qui ont mis en évidence l'existence d'autres types de motivations : les motivations psychosociales.

I.1. Frederick Winslow Taylor et la motivation par le salaire :

Frederick Winslow Taylor, ingénieur et auteur de l'Organisation Scientifique du Travail, avait cru que les ouvriers ne sont motivés que par des besoins purement économiques. Par conséquent, les employés seraient motivés exclusivement par l'obtention des rémunérations les plus élevées possible à travers le travail d'une manière la plus efficiente et la plus productive. En d'autres termes, pour Taylor la problématique de la motivation est relativement simple : ce que les ouvriers cherchaient de leurs employeurs plus qu'autre chose était des salaires élevés. Cette approche Taylorienne est appelée concept économique rationnel de la motivation. En effet, Frédéric Winslow Taylor constate les pertes de temps et le manque d'implication des salariés sur leur poste de travail. Son idée est de relier la rémunération du salarié à la production qu'il assure. En accroissant le salaire reçu, celui-ci est incité à réaliser un meilleur rendement, comme l'illustre la figure ci-dessous :

Figure n° 1: La motivation salariale



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

Ainsi, l'Organisation Scientifique du Travail mise en place par Taylor se fonde sur une division accrue du travail assortie d'un système de rémunération fonction des performances relatives à la norme de production établie préalablement.

Les idées de F.W. Taylor et son concept « des besoins économiques rationnels » de la motivation est devenu depuis le principal carburant qui alimente les débats sur les récompenses financières comme un facteur déterminant de la motivation des employés et leur influence sur la productivité.

Il est indéniable que pour la vaste majorité des gens l'argent est particulièrement important et demeure un facteur de motivation par excellence. Toutefois, d'autres chercheurs soutiennent que l'argent à lui seul ne saurait motiver et de maintenir motivés les employés. Car la motivation au travail dépend également d'autres satisfactions qui dérivent du travail et du milieu de travail. Le résultat d'une entreprise dérive de la manière avec laquelle les employeurs utilisent l'argent pour motiver leurs employés afin de mieux travailler et donner le meilleur d'eux - mêmes. Bien que le salaire puisse toujours maintenir les gens actifs et productifs, il existe aujourd'hui d'autres facteurs au moins aussi importants qui peuvent influencer considérablement sur la motivation au travail. En effet, pour beaucoup de gens, le sentiment d'être reconnu et valorisé s'avère plus important que l'argent pour leur motivation à rester dans un travail particulier⁷.

I.2. Les expériences de Hawthorne et l'école des relations humaines

La prise en compte de l'individu dans la vie et le fonctionnement de l'entreprise est mise en avant avec l'école des relations humaines, courant de pensée qui succède à l'école classique incarnée notamment par Frederick Winslow Taylor.

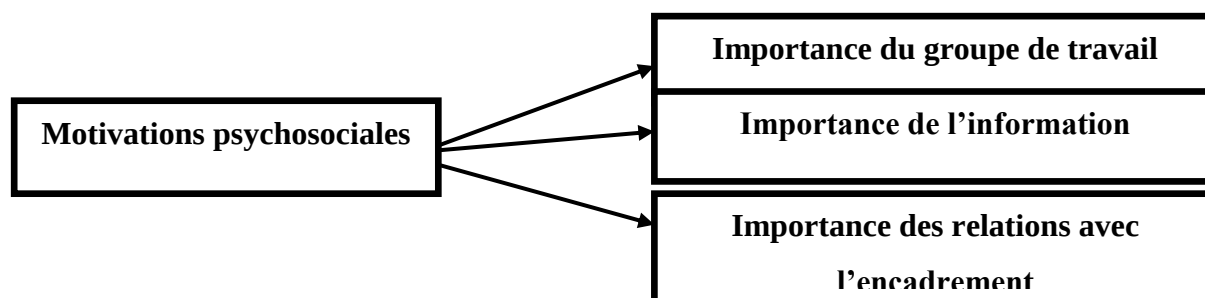
Cette école a mis en évidence des motivations d'ordre psychosociales à partir des expériences menées par Elton Mayo⁸ à la Western Electric dans les mines de Hawthorne entre 1927 et 1932. Elton Mayo, est sorti avec la conclusion que les conditions matérielles en elles-mêmes ne sont pas à l'origine de la variation de la productivité puisqu'il constate qu'en augmentant ou en diminuant l'éclairage, celle-ci s'améliore toujours. Ainsi, Elton Mayo vient compléter par le biais de ses expériences l'hypothèse Taylorienne qui ne prenait en compte que les

⁷ Traduit par nos soins : Sledge, S., et al. "What Role Does Culture Play? A Look at Motivation and Job Satisfaction among Hotel Workers in Brazil". *International Journal of Human Resource Management*, vol.19, no.2, September 2008, pp. 1667-82.

⁸ Georges Elton Mayo est un psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines en management.

techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité. A celles-ci Mayo vient ajouter l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs. Ainsi, Elton Mayo a fait ressortir l'importance d'autres motivations de nature psychosociales sur le comportement et la performance des travailleurs. La figure n° ci-dessous les différentes composantes des motivations psychosociales.

Figure n° 2 : les motivations psychosociales



Source : Michel.Darbelet et al, L'Essentiel sur le Management, Berti Editions, Alger, 2011, p276.

La prise en considération de ces nouvelles formes de motivations au travail, a conduit au développement du mouvement des relations humaines. Ce mouvement s'appuie sur l'effet Hawthorne. Ce dernier, décrit la situation dans laquelle les résultats d'une expérience ne sont pas dus aux facteurs expérimentaux mais au fait que les sujets ont conscience de participer à une expérience dans laquelle ils sont testés, ce qui se traduit généralement par une plus grande motivation.

De surcroît, la figure n°2 fait ressortir les trois composantes des motivations psychosociales à savoir : *l'importance du groupe de travail*, *l'importance de l'information* et *l'importance des relations avec l'encadrement*. En premier lieu, l'approche de l'homme social - par opposition à l'approche de l'homme économique – souligne l'importance du travail d'équipe pour la motivation des travailleurs, et par ricochet, pour de meilleurs résultats pour l'entreprise. Cependant, pour que le travail de groupe soit une réussite, selon cette approche, le dirigeant doit s'efforcer à améliorer les relations supérieurs-subordonnés. Ce dernier est tenu également d'assurer l'intégration des nouvelles recrues afin de les mettre dans de bonnes conditions psychologiques. Pour ce faire, le manager peut, par exemple, les accueillir en organisant des rencontres avec leurs futurs collègues, leurs supérieurs et leurs subordonnés, en organisant des stages,...etc. En deuxième lieu, l'approche de l'homme social met également en évidence l'importance de l'information comme facteur mobilisateur des travailleurs. Ainsi, les managers peuvent tenir leurs équipes informées des principaux événements survenus dans

l'entreprise, et ce à travers le journal de l'entreprise par exemple. Car, selon cette approche, les équipes de travail deviennent plus cohésives en leur fournissant des informations communes⁹.

En fin, l'approche de l'homme social a fait ressortir l'importance des relations avec l'encadrement. En effet, pour que les salariés soient mobilisés il faut qu'il ait un décroisement hiérarchique afin de favoriser la communication des cadres avec leurs subordonnés, et la prise en considération des propositions relatives à la gestion de l'entreprise de ces derniers.

En somme, la motivation au travail est l'ensemble des forces internes et externes qui provoquent le déclenchement, la direction et la persistance du comportement. Plusieurs facteurs sont à l'origine de la motivation au travail. Ils sont d'ordre économique et professionnel (salaire, régularité du salaire, avantages financiers et sociaux, nature de travail, environnement de travail, etc.). Mais ils sont également d'ordre psychosociologique (le travail d'équipe, l'importance d'information, les relations supérieurs-subordonnés). Ainsi, la présence des stimulants économiques et professionnels et psychosociaux induira des travailleurs motivés et satisfaits de leur travail¹⁰.

II. L'avènement d'autres théories dites du contenu

Les théories du *contenu* postulent que la motivation de l'être humain résulte de ses désirs de satisfaire ses besoins. Les diverses théories de motivation cherchent quoi offrir aux gens pour les motiver ; elles portent sur les moyens d'agir sur la motivation des gens en comblant les besoins qu'ils cherchent à satisfaire¹¹. En d'autres termes, les théories du contenu sont des théories de la motivation qui portent sur la compréhension des besoins susceptibles d'influer sur le comportement des individus. Nous traitons dans cette section cinq théories du contenu les plus connues à savoir *la théorie de la hiérarchie des besoins* d'Abraham Maslow, *la théorie ERD* de Clayton Alderfer, *la théorie bifactorielle* de Frederick Herzberg, les théories behavioristes et la théorie X et Y de Douglas Mc Gregor.

⁹ Michel.Darbelet et al, op.cit, p277.

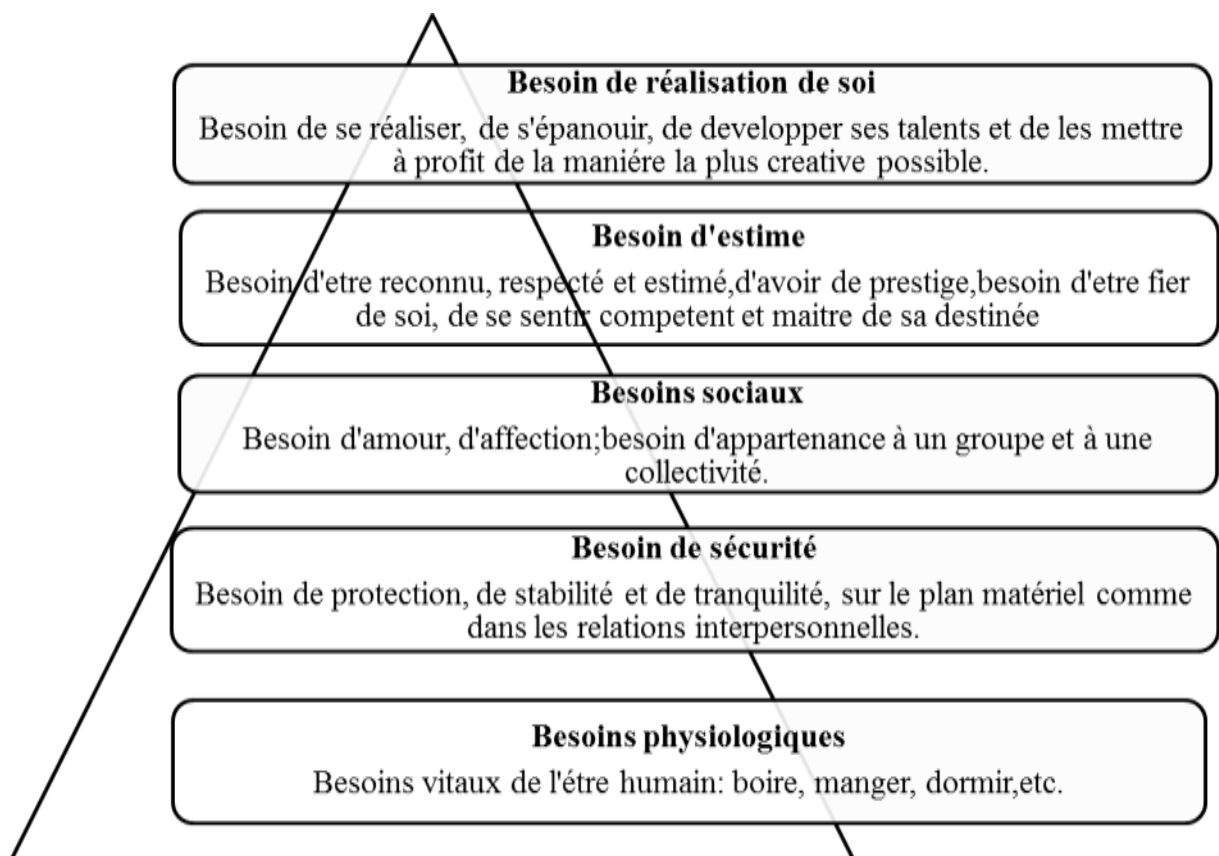
¹⁰ Aubert Nicole, « Management : aspects humains et organisationnels ». Presse Universitaire de France, 1991, p174.

¹¹ Schermerhorn, J.R., et al. « Comportement Humain Et Organisation », Éditions du Renouveau Pédagogique INC, (2010), p.134

II.1. La théorie de la hiérarchie des besoins : la pyramide des besoins¹²

Abraham Maslow, auteur de l'ouvrage intitulé *A Theory Of Humann Motivation* paru en 1943, fut l'un des premiers psychologues à avoir tenté d'élucider les aspects de la motivation humaine. Dans son ouvrage, l'auteur a énoncé la célèbre théorie de la hiérarchie des besoins. Selon cette théorie, les besoins humains sont organisés en fonction d'une hiérarchie à cinq paliers, les trois premiers correspondent aux besoins les plus primaires -besoins physiologiques, besoin de sécurité et besoins sociaux-, et les deux derniers, aux besoins d'ordre supérieur-besoin d'estime et besoin de réalisation de soi (voire la figure n°3).

Figure n° 3: La pyramide des besoins d'Abraham Maslow



Source : J.R, Schermerhorn et al. Comportement Humain et Organisation.2006, P135.

Cette figure illustre la théorie de la hiérarchisation des besoins d'Abraham Maslow. Ce dernier a classé les besoins des individus (les facteurs de motivation) selon un ordre croissant. Des besoins de rang inférieur aux besoins de rang supérieur. Pour Maslow, tant qu'un besoin n'est pas satisfait, il devient une source de motivation, et une fois ce dernier est assouvi, ce dernier perd sa capacité motivationnelle, et les besoins de rang supérieur deviennent des

¹² Théorie de Maslow selon laquelle les besoins humains progressent en fonction de la hiérarchie suivante : besoins physiologiques, besoin de sécurité, besoins sociaux, besoin d'estime et besoin de réalisation de soi.

facteurs de motivation, et ainsi de suite. Cette théorie souligne également que plus on monte dans la pyramide, plus la population susceptible d'être motivés par les besoins de rang supérieur diminue, et la population susceptible d'être motivé par les besoins en tête de la pyramide devient alors négligeable. Par contre, les besoins du bas de la pyramide peuvent être une source de motivation pour une large partie de la population. Cette pyramide est un outil très intéressant que les managers peuvent utiliser ou pour s'y inspirer pour la création d'un environnement de travail motivant pour les différentes catégories des travailleurs. Ainsi, le tableau n°1 accorde à chaque niveau de besoins les facteurs organisationnels lui correspondant.

Tableau n° 1 : l'application de la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow

Niveaux des besoins	Récompenses générales	Facteurs organisationnels
1. Physiologiques	Nourriture, l'eau, le sommeil	A. La rémunération B. Des conditions de travail agréables.
2. La sécurité	La sécurité, la stabilité et la protection.	A. Des conditions de travail sûres B. La sécurité du travail
3. Sociaux	Amour, affection et appartenance	A. Groupe de travail cohésif B. Supervision amicale C. Associations professionnelles.
4. Estime	Estime de soi, le prestige et le statut.	A. Reconnaissance sociale B. Le titre du poste C. Statut de travail élevé D. Retour d'informations du poste occupé.
5. L'accomplissement	L'essor, l'évolution et la créativité.	A. Un travail à défis B. Opportunités pour la créativité C. L'accomplissement au travail D. L'évolution dans l'organisation.

Source : tiré et traduit du Steers, R.M. et Porter, L.W, *Motivation and work behavior*, McGrath-Hill (1991), p.35.

Selon cette théorie, tant qu'un besoin n'est pas satisfait, il constitue une source de motivation. A partir du moment où il est satisfait, c'est le besoin du niveau supérieur qui apparaîtra comme une nouvelle source de motivation. Par conséquent, si les besoins physiologiques, comme la faim, et la soif, ne sont pas remplis, on est prêt de mettre sa sécurité en jeu, pour

trouver à manger et à boire. Si l'on est sûr de manger, on cherchera alors à assurer sa sécurité matérielle, puis, ensuite, ce sont les besoins sociaux qui deviendront source de motivation.

En outre, pour Maslow, les allers-retours du sommet à la base de la pyramide sont parfaitement possibles. Ainsi, dans les entreprises où règne la crainte de licenciements, le niveau de motivation concernant la sécurité est réactivée ; les autres niveaux perdent de leur force motivante : la solidarité de groupe s'effrite face au risque de chômage. Maslow décrit donc, dans cette théorie, à la fois l'organisation et le fonctionnement des motivations.

L'intérêt de cette conception est qu'elle permet de proposer des avantages adaptés au niveau de besoin auquel se trouve une personne à un moment donné. En d'autres termes, si l'on est capable de repérer le niveau auquel se situe un individu ou un groupe, on est alors en mesure de lui offrir des récompenses vraiment motivantes¹³. A titre d'illustration, dans une entreprise, on ne peut pas offrir la sécurité aux salariés qui considèrent l'avoir déjà par leur statut professionnel. Dans ce cas, il faudrait plutôt chercher à développer des récompenses centrées sur l'appartenance et l'intégration sociale dans l'entreprise. Inversement, il est aberrant d'espérer obtenir des comportements motivés en offrant de l'estime et des décorations à des salariés qui considèrent qu'ils sont sous-payés compte tenu de leurs charges. Le bon sens veut plutôt qu'on commence à leur garantir les besoins de base et la sécurité avant de pouvoir jouer sur les motivations du haut de la pyramide¹⁴.

La théorie de Maslow s'avère comme un outil important pour la compréhension des facteurs motivationnels des individus. D'ailleurs, cette théorie a été introduite depuis longtemps dans le domaine du marketing pour l'étude des besoins des consommateurs. Cette théorie pourra également être utilisée dans le domaine des ressources humaines, particulièrement lors des entretiens d'embauche, à travers la détermination des besoins et des attentes des meilleurs profils et la conception des systèmes d'incitation qui leur sont appropriés en vue de les amener à donner le meilleur d'eux-mêmes et afin de les fidéliser. Les responsables des ressources humaines peuvent aussi tirer profit de cette théorie en attirant les meilleures compétences, et cela en tenant compte des besoins et des attentes des profils recherchés lors de l'élaboration des fiches de postes et les avantages liés aux postes.

¹³ Alexandre-Bailly, Frédérique, et al. « Comportements humains et management », Pearson Education France, (2006), p.150

¹⁴ Aubert Nicole et al, op.cit, p.175-176

Comme toutes les théories, la théorie d'Abraham Maslow comporte des limites. Nous recensons ici trois grandes limites que nous résumons ainsi :

Primo, le principe du passage successif d'un niveau à un autre est discutable : il est tout à fait possible d'être motivé par le fait d'être reconnu, même lorsque l'on n'a pas assuré les besoins des premiers niveaux.

Secundo, le principe même d'une hiérarchie universelle des besoins postule que tout le monde fonctionne de la même façon, ce qui est particulièrement discutable à cause des différences culturelles. Il existe des personnes et des cultures pour qui l'honneur, à titre d'exemple, passe avant la survie. De surcroît, les besoins sociaux revêtent une plus grande importance des sociétés *collectivistes*, comme celle de L'Algérie, que dans des sociétés *individualistes*, comme celle des Etats-Unis, par exemple.

Enfin, cette théorie est incapable d'expliquer le phénomène de la démotivation, puisque le dernier niveau est par définition infini. Or, de nombreuses entreprises sont confrontées à cette difficulté particulière. Elles constatent la démotivation de certains employés qui étaient jusqu'alors très motivés et ne savent pas toujours comment y remédier¹⁵.

II.2. La théorie ERD¹⁶ de Clayton Alderfer

Clayton Alderfer, auteur du livre intitulé *Existence, Relatedness and Growth* paru en 1972 à New York, a également mis l'accent dans son ouvrage sur les besoins humains. Cependant, la conception d'Alderfer diffère de celle de Maslow sur trois points :

1. La théorie ERD(ou ERG, en anglais) réduit les besoins humains à trois catégories hiérarchisées :

- ✚ **Les besoins existentiels** : ce sont les besoins de subsistance, satisfaits par les conditions matérielles, comme le salaire et les conditions de travail.
- ✚ **Les besoins relationnels** : ce sont les besoins relationnels, satisfaits par le fait d'être en contact avec des personnes sympathiques ou intéressantes.
- ✚ **Les besoins de développement (croissance)** : ce sont les besoins de croissance ou de progression, satisfaits par la dynamique de l'évolution du travail et de la personne dans l'organisation.

¹⁵ Alexandre-Bailly. Frédérique et al.op.cit, p.151.

¹⁶ Théorie d'Alderfer selon laquelle les besoins humains se divisent en besoins existentiels, en besoins relationnels et en besoins de développement.

2. Pendant que la théorie de Maslow postule que l'individu progresse vers les niveaux supérieurs de la hiérarchie des besoins à mesure qu'il satisfasse ses besoins d'ordre inférieur, la théorie ERD, quant à elle, propose plutôt un principe de *frustration-régression*. Selon ce principe, un besoin primaire, même comblé, peut reprendre de l'importance si l'individu ne parvient pas à satisfaire un besoin d'ordre supérieur. Il en découle de ce principe, qu'un individu continuellement frustré dans ses tentatives de satisfaire ses besoins de développement, à titre d'exemple, peut retrouver une source de motivation dans ses besoins relationnels.

3. Selon la théorie ERD, l'être humain peut chercher à satisfaire plus d'un type de besoin à la fois¹⁷.

La théorie d'Alderfer a apporté une contribution intéressante pour la compréhension des comportements organisationnels. En effet, le principe de frustration-régression, à titre d'exemple, peut expliquer pourquoi, dans de nombreux milieux de travail, le mécontentement des travailleurs concerne principalement les salaires, les avantages sociaux et les conditions de travail (besoins existentiels). Ces besoins ont, certes, une importance vitale pour les employés, mais leur focalisation sur ces besoins existentiels pourrait également être due à l'impossibilité pour ces travailleurs de combler leurs besoins relationnels et leurs besoins de développement.

Enfin, la théorie ERD offre - comme on l'a souligné ci-dessus - au gestionnaire une approche plus souple de la compréhension des besoins humains que la stricte hiérarchie des besoins formulée par Maslow.

II.3. La théorie bifactorielle¹⁸ de Frederick Herzberg

Dans les années 60, Frederick Herzberg¹⁹ complète la théorie de Maslow. L'auteur de l'ouvrage *le travail et la nature de l'homme*, a choisi une toute autre approche pour étudier les ressorts de la motivation. Dans ses études, Herzberg cherche à déterminer quels sont les facteurs source de satisfaction et ceux qui sont source d'insatisfaction. Pour ce faire, il réalise plusieurs études en entreprises basées sur la méthode des « incidents critiques ». Cette méthode consiste à demander aux salariés de se remémorer les événements professionnels au

¹⁷ Schermerhorn, John.R. et al., op.cit, p.136

¹⁸ Théorie bifactorielle (ou théorie des deux facteurs) : théorie de Herzberg qui distingue les facteurs à l'origine de la satisfaction professionnelle (les facteurs moteurs) des facteurs qui peuvent prévenir l'insatisfaction professionnelle (les facteurs d'hygiène).

¹⁹ Herzberg, H. (1966).

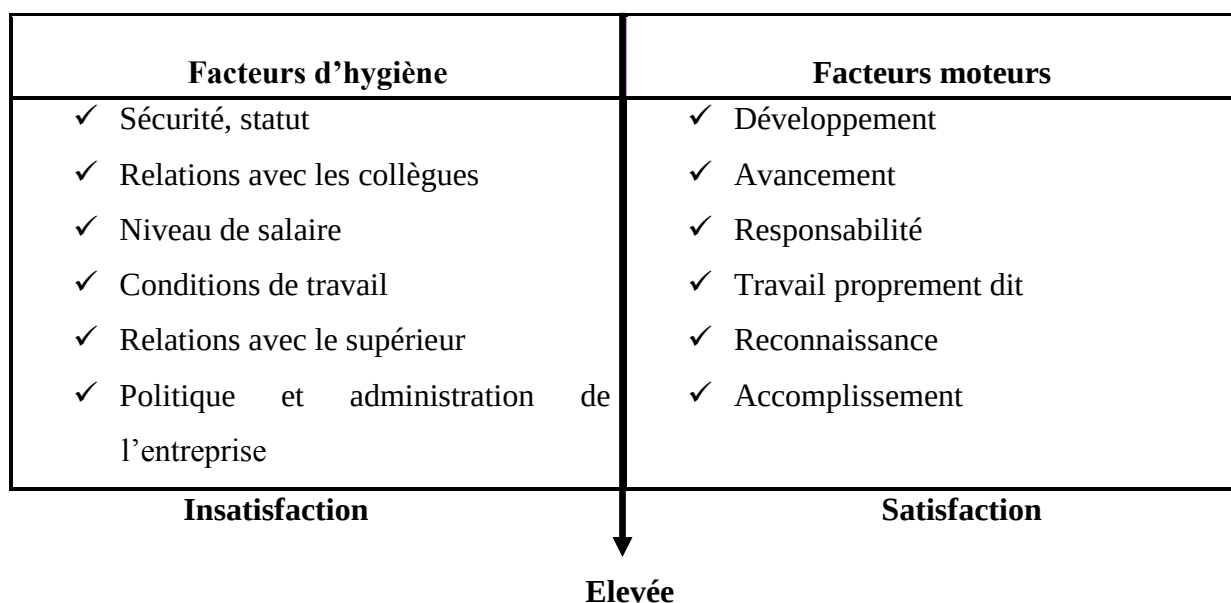
cours desquels ils avaient ressenti satisfaction ou insatisfaction. Puis de décrire l'impact de ce sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction sur leur efficacité, leurs relations avec autrui et avec eux-mêmes.

Les résultats de ces études démontrent que les facteurs sources de satisfaction ne sont pas les mêmes que les facteurs sources d'insatisfaction. Autrement dit, cela signifie que :

Certains facteurs induisent de l'insatisfaction quand ils ne sont pas pris en considération. Cependant, la présence de ces mêmes facteurs n'entraîne pas de la satisfaction. Il en découle seulement l'absence d'insatisfaction. Ainsi, cette étude permit à Herzberg et ses collaborateurs d'élaborer la théorie bifactorielle (ou théorie des deux facteurs), qui distingue les facteurs à l'origine de la satisfaction professionnelle (les facteurs moteurs) des facteurs qui peuvent prévenir l'insatisfaction professionnelle (les facteurs d'hygiène).

De plus, pour Herzberg, les facteurs d'hygiène (ou facteurs d'ambiance) qui déterminent le degré d'insatisfaction professionnelle, sont des facteurs *extrinsèques* qui relèvent non pas de la nature des tâches, mais de l'environnement de travail, du contexte professionnel²⁰. La figure n°4 montre les facteurs qui déterminent les degrés de satisfaction et d'insatisfaction professionnelle selon la théorie bi-factorielle de Herzberg.

Figure n° 4 : Les facteurs qui déterminent les degrés de satisfaction et d'insatisfaction professionnelle selon la théorie bifactorielle de Herzberg.



Source : Alexandre-Bailly. Frédérique et al. op.cit, p.152

²⁰ Schermerhorn, John.R. et al. op.cit, 138.

La contribution de la théorie bifactorielle est importante pour la compréhension du comportement organisationnel. Cet apport peut s'avérer utile pour les dirigeants des entreprises. Ces derniers, peuvent par exemple, agir sur les facteurs moteurs (colonne droite de la figure n°4) en vue d'engendrer une satisfaction professionnelle, et selon Herzberg, influencer ainsi sur la motivation et le rendement des travailleurs. En d'autres termes, selon Herzberg, pour améliorer le rendement des gens, il faut agir sur les facteurs moteurs.

Toutefois, la théorie bifactorielle n'est pas exempte de critiques. Cette théorie est loin d'avoir fait l'unanimité chez les spécialistes du comportement organisationnel. La critique la plus sérieuse formulée à l'encontre de la théorie d'Herzberg, est le manque de scientificité de la méthode des « incidents critiques » utilisée par l'auteur. Car, la démarche scientifique préconisée pour l'étude du comportement organisationnel exige que les théories puissent être vérifiées par diverses méthodes de recherches. Or, il est difficile de confirmer les conclusions d'Herzberg au moyen de nouvelles méthodes de recherche²¹.

Après avoir présenté les trois types de motivation au travail à savoir : La théorie de la hiérarchisation de Maslow, la théorie ERD de Clayton Alderfer et la théorie bifactorielle de Frederick Herzberg, nous allons à présent montrer – dans le tableau ci-dessous – la transversalité des logiques communes à Maslow, Alderfer et Herzberg :

Tableau n° 2: Articulation entre les théories de Maslow, Alderfer et Herzberg

MASLOW	ALDERFER	HEZERBERG
Besoin d'accomplissement et de réalisation Besoin d'estime de soi Besoins sociaux et d'appartenance Besoins de sécurité Besoins physiologiques	} Besoins de croissance ▶ Besoins sociaux } Besoins d'existence	} Facteurs « moteurs » ou De motivation. } Facteurs « d'hygiène » Ou de conditionnement.

Source : Tableau récapitulatif établi par nos soins.

²¹ Schermerhorn, John.R. et al, op.cit, p, 139.

Ce tableau fait ressortir une grande similitude de classification des besoins par les trois chercheurs Maslow, Alderfer et Hezerberg, en dépit d'une nuance en termes d'appellations. En effet, les besoins d'estime et d'accomplissement, classé en rang supérieur par Abraham Maslow, sont appelés besoins de croissance par Alderfer. Alors que les besoins physiologiques et de sécurité sont appelés besoins d'existence. D'autre part, les besoins d'appartenance, d'estime et de réalisation de Maslow sont appelés « facteurs moteurs » par Hezerberg, et ce dernier a donné aux besoins physiologiques et de sécurité l'appellation de « facteurs d'hygiène ». Par contre, les trois auteurs s'accordent sur le fond : les besoins de base sont indispensables mais ne suscitent pas une forte motivation, alors que les besoins de haut de la pyramide sont considérés comme des besoins suscitant une force motivationnelle considérable. Toutefois, la force motivationnelle des besoins diffère selon les individus. Un besoin de haut de la pyramide peut être une source de motivation pour un individu, et pas pour un autre. Par exemple, la promotion peut être une source de motivation pour certains employés, alors que d'autres se contentent d'une augmentation salariale.

II.4. Les théories behavioristes

Les classicistes à l'instar de Frederick Winslow Taylor et Henry Ford avaient conçu l'organisation dans le but ultime d'efficacité dans le travail et ont postulé que l'implication et l'engagement des ouvriers vont suivre automatiquement par le biais de stimulants financiers. Les behavioristes, quant à eux, avaient un point de vue tout à fait opposé. Ces derniers soutenaient que les employés sont des êtres humains qui sont motivés par une vaste panoplie de désirs et de besoins. Ils affirment que la théorie de l'organisation doit mettre l'accent sur la question de motivation et d'implication, et ils se sont, par conséquent, consacrés à développer des théories et des prescriptions pour la motivation des employés²².

Dans ce qui suit, nous allons exposer trois théories les plus en vue de l'école behavioriste, à savoir la théorie de Kurt Lewin, la théorie de Rensis Likert et celle de McGregor.

II.4.1. La théorie de Kurt Lewin²³

Vers la fin des années 1930, Kurt Lewin avait élaboré sa fameuse théorie dite *des champs*. Son travail était essentiellement motivé par son désir de lier le comportement humain et l'environnement. Ainsi, l'auteur de la théorie des champs a conçu un modèle décrivant la relation entre un individu et son environnement formulé comme suit : $B = f(P, E)$

²² Traduit par nos soins; Dessler Gary, "Organisation Theory: Integrating Structure and Behavior", (1992), p.49

²³ Kurt Lewin, auteur d'un ouvrage intitulé "Field Theory and Social Science", publié en 1951.

Le modèle de Lewin stipule que le comportement d'un employé dans son milieu de travail **(B)** est fonction ou il est considérablement influencé par la personnalité ou les caractéristiques personnelles du travailleur **(P)** ainsi que par l'environnement ou le climat de travail **(E)**. Ainsi, Lewin se démarque des idées des classicistes en montrant que les comportements des travailleurs n'est pas seulement fonction des récompenses économiques, mais plutôt un produit complexe de la personnalité du travailleur et l'environnement où il travaille²⁴.

II.4.2. La théorie de Rensis Likert²⁵

Rensis Likert est un autre exemple du changement de la théorie des organisations amorcé à partir des années 1930. Likert défend la thèse que les organisations efficaces se distinguent clairement des organisations inefficaces de plusieurs manières. L'organisation efficace encourage ses superviseurs de focaliser leur attention sur la construction des équipes de travail efficaces avec des objectifs de hautes performances. Celle-ci va à l'encontre de l'organisation moins efficace, qui suit les prescriptions de la théorie classique de l'organisation.

A titre de rappel, l'organisation classique ou ce que Likert appelle les organisations « les moins efficaces », « centrées sur la tâche » :

1. Décompose l'opération totale en un ensemble de tâches simples
2. Développe une meilleure façon (best way) d'exécuter ces tâches
3. Recrute les gens ayant des aptitudes, et les habiletés nécessaires à exécuter chacune de ces tâches
4. Former les travailleurs à exécuter leurs tâches respectives selon la meilleure façon spécifiée.
5. Procéder à la supervision et au contrôle pour vérifier si les ouvriers exécutent leurs tâches en utilisant la procédure préalablement définie et à un taux d'avancement acceptable comme prévu dans les procédures de chronométrage du travail.
6. L'utilisation des stimulants financiers, individuels ou de groupe pour booster la rentabilité.

²⁴Dessler Gary, op. cit, p.49

²⁵ Rensis Likert, auteur du livre intitulé « New Patterns of Management » publié aux éditions McGraw-Hill, New York, en 1961.

Pour Likert, en revanche, la structure est uniquement un moyen pour une fin qui est l'amélioration de la motivation et le moral des employés. Il affirme que le management ne parviendra à utiliser complètement ses ressources humaines que lorsque chaque personne dans l'organisation devient un membre d'une ou de plusieurs équipes de travail fonctionnant avec efficacité et que ces personnes doivent faire preuve d'un degré élevé de loyauté envers leur équipes et leur organisation. Likert ajoute que les leaders les plus efficaces dans ces équipes de travail sont perçus comme des aides et des amis par leurs subordonnés²⁶. Ainsi, on peut aisément remarquer le changement qui s'est opéré dans la théorie de l'organisation entre les classicistes et Likert. Alors que les premiers mettaient l'accent sur la structure et le contrôle de l'implication des employés, Likert soulignait l'importance de la motivation des employés et la construction d'une structure pour y parvenir.

En fin, on peut dire que Likert s'est radicalement démarqué de la théorie de l'organisation classique. Au moment où les classicistes préconisaient l'efficacité, la centralisation et le contrôle permanent des employés. Likert, cherchant une structure pour booster la motivation, préconise une structure flexible où les subordonnés prennent des décisions importantes et où la supervision devient une action de soutien et exercée d'une façon amicale²⁷. Ce faisant, Likert a jeté les bases d'une nouvelle théorie de l'organisation où les questions de la motivation de l'homme, d'autocontrôle et d'implication étaient cruciales.

II. 5. Douglas McGregor²⁸ : la théorie X & Y

Douglas McGregor est parvenu à des conclusions qui sont étonnement similaires à celles de Likert. Selon McGregor, l'organisation traditionnelle caractérisée par une haute spécialisation du travail, la centralisation de la décision et des communications top-down, n'était pas uniquement le produit d'une nécessité économique mais plutôt le reflet d'un certain nombre de croyances fondamentales concernant la nature humaine. Ces croyances, que McGregor a arbitrairement classifiées comme « Théorie X », supposent que la plupart des gens détestent le travail et la responsabilité et préfèrent être dirigés ; ces gens sont motivés non pas par le désir de faire un bon travail, mais uniquement par des stimulants financiers. Par conséquent, la plupart des gens doivent être supervisés, contrôlés et contraints de réaliser les objectifs organisationnels.

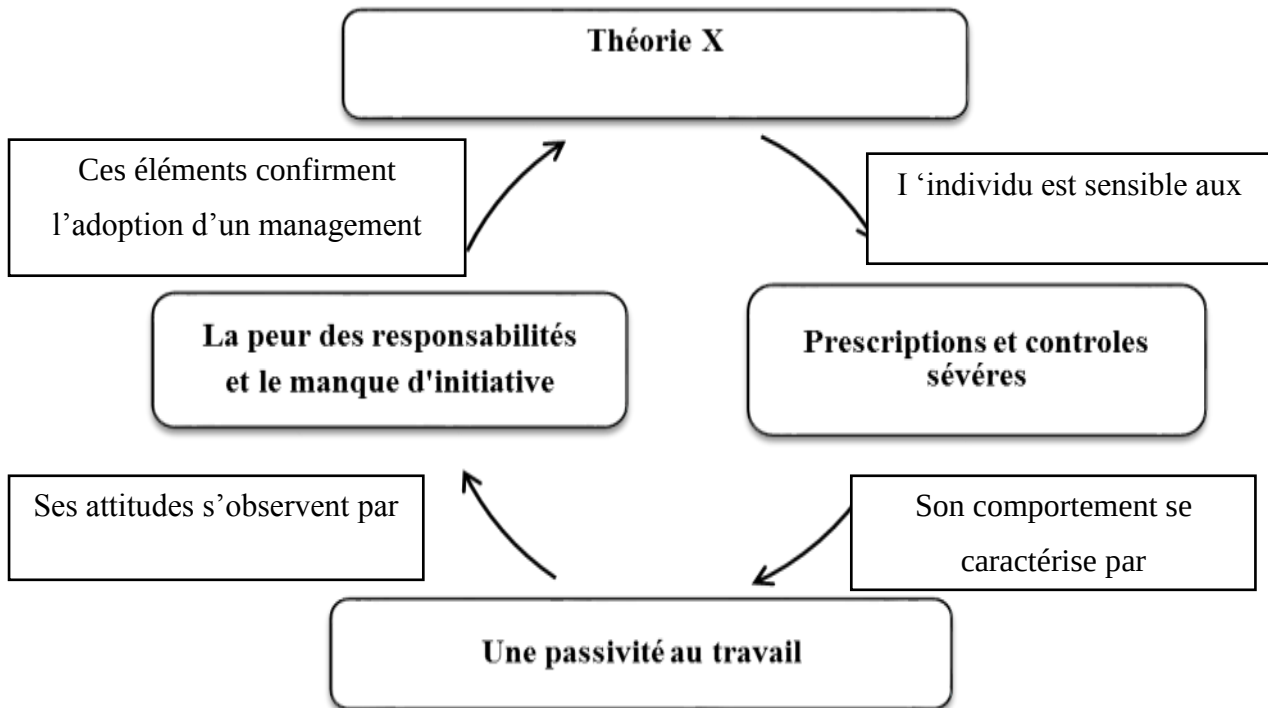
²⁶ Dessler Garry, op. cit, p.52

²⁷ Ibid.52

²⁸ Douglas McGregor est l'auteur de l'ouvrage « The human side of enterprise », publié en 1960 où il a montré qu'il existe deux styles de direction qui s'opposent à savoir la Théorie X (management autoritaire) et la Théorie Y (management participatif).

En somme, la théorie X correspond à l'idéologie, et aux pratiques Taylориennes répandues à l'époque de McGregor. Dans ce type de management, le dirigeant est le centre de responsabilité ; il répartit le travail, définit les tâches, les règles et les procédures. Il détient seul l'autorité légitime, et la communication doit obligatoirement suivre la ligne hiérarchique.

Figure n° 5: image synthétique de la théorie X et ses fondements

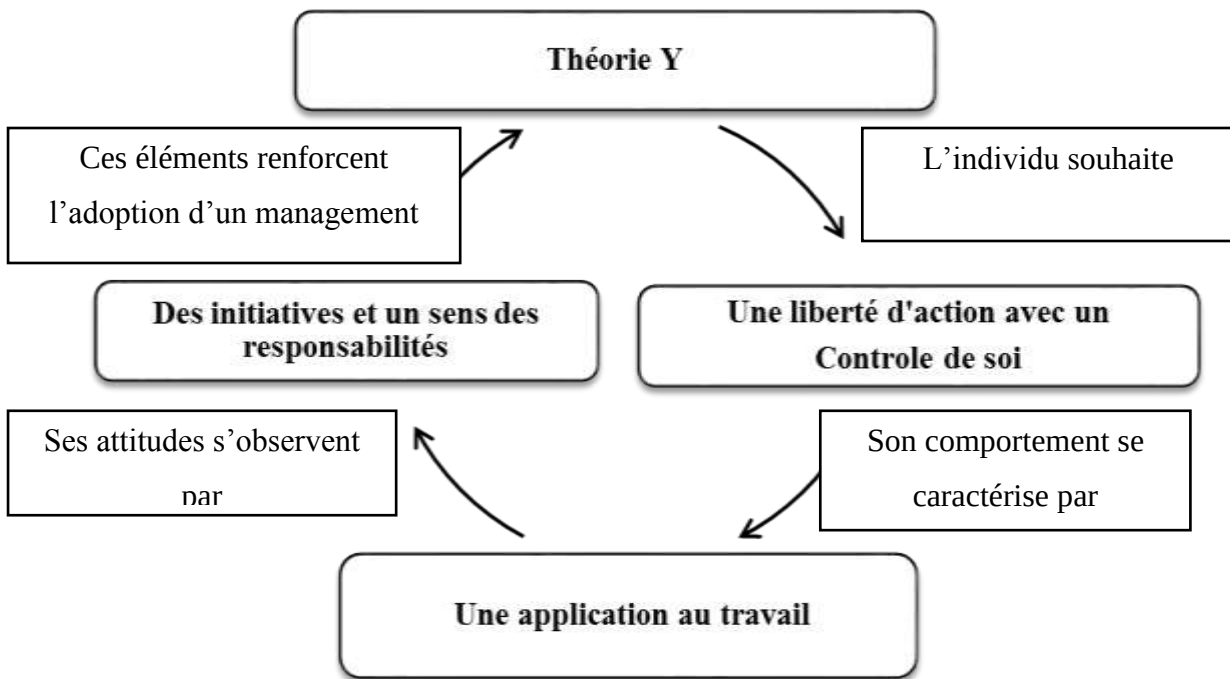


Source : https://www.wikiberal.org/images/c/c1/Th_X_McGregor.jpg

McGregor s'était, par la suite, interrogé sur la véracité de cet ensemble de principes qui sous-tendent la Théorie X, et ce faisant, s'est par conséquent demandé si de telles pratiques de management comme la centralisation et la division spécialisée du travail sont appropriées pour le genre d'activités exercées par les entreprises aujourd'hui. Il a conclu que le management nécessite de nouvelles organisations et de nouvelles pratiques, et celles-ci, à leur tour, doivent être fondées sur de nouvelles suppositions sur la nature humaine. Il en découle un ensemble de suppositions alternatives que McGregor a appelé « Théorie Y ».

La Théorie Y, contrairement aux suppositions de la Théorie X, a avancé que les gens pourraient apprécier le travail, et si les conditions étaient favorables, ils exerceraient un autocontrôle substantiel sur leurs performances. En outre, implicitement, la Théorie Y a soutenu que les gens sont motivés par le désir de faire un bon travail et par l'opportunité de s'affilier avec leurs semblables, plutôt que par de simples récompenses financières.

Figure n° 6 : image synthétique de la théorie Y et ses fondements.



Source : https://www.wikiberal.org/images/e/e1/Th_Y_McGregor.jpg

De surcroît, dans le but de promouvoir l'autocontrôle de la performance au travail, McGregor a préconisé l'instauration de nouvelles techniques et pratiques de management. Il a suggéré que la décentralisation et la délégation doivent être la norme en vue de libérer l'homme du contrôle étroit de l'organisation classique. Il a, en outre, préconisé l'enrichissement du travail afin que les tâches des employés deviennent plus intéressantes et plus stimulantes. Par ailleurs, McGregor a insisté sur la nécessité de l'établissement du management participatif et le management par objectifs et ce dans le but de consolider l'autocontrôle²⁹.

En fin, la théorie Y est contraire à la théorie X, dans la mesure où elle insiste sur les notions de participation, de responsabilité et de motivation prenant en considération les évolutions sociétales. La théorie Y est basée sur le principe selon lequel l'efficacité du dirigeant est en grande partie tributaire de sa capacité à créer un environnement de travail permettant l'enrichissement et l'épanouissement de chaque individu de l'organisation.

L'application managériale des théories centrées sur le contenu du travail se trouve dans l'incitation à agir sur le contenu du travail, en donnant aux individus des missions plus épanouissantes, plus valorisantes et moins mécaniques leur permettant de déployer davantage

²⁹Dessler Garry, op. cit, p.53

de compétences et de ne pas être démotivés par un travail routinier dont ils ne perçoivent pas la finalité et sur lequel on ne leur prodigue aucun retour. De surcroît, sur la base de ces théories, les chercheurs tentent d'expliquer comment des besoins non satisfaits dans l'environnement professionnel peuvent entraîner un rendement médiocre, insatisfaction professionnelle, comportements indésirables, etc.

Néanmoins, d'autres auteurs soutiennent que les individus ne sont pas uniquement motivés par la satisfaction de leurs besoins en milieu professionnel. Les processus cognitifs ont un rôle très important dans la détermination des comportements organisationnels des employés. Ainsi, des théories dites « de processus » tentent de mettre en relief les relations causales existant entre les processus cognitifs et les comportements des employés.

Section 2 : les théories du processus

Les théories des processus ont pour objet d'étude les processus cognitifs ou mentaux qui influencent le comportement des individus. Contrairement aux théories du contenu, les théories des processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus *le quoi* qui est une question centrale mais *le comment*. Nous nous focalisons, dans le cadre de cette section, sur trois théories des processus : *la théorie de l'équité* d'Adams, *la théorie des attentes* de Vroom et *la théorie de la fixation des objectifs* de Locke et ses collègues.

I. La théorie de l'équité de Stacy Adams

Dès le début des années 60, Stacy Adams³⁰ développe la théorie de l'équité. Selon l'auteur lorsqu'une personne compare ce qu'elle reçoit pour son travail avec ce que d'autres reçoivent pour leur propre travail, toute iniquité perçue devient une source de motivation, motivation à rétablir l'équilibre³¹.

I.1. L'équité et les comparaisons sociales :

Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non. Ensuite, l'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi (Ap ou avantages personnels) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation (Cp ou contributions personnelles) :

³⁰ Adams, J.S. (1963). "Toward an understanding of inequity". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 76,422-436.

³¹ Schermerhorn, John. R. et al, op.cit, p141.

✚ **Les avantages : (outcomes)** : regroupent le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées...

✚ **Les contributions (Inputs)** : comprennent la formation détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue...

Le rapport personnel calculé par l'individu entre ses avantages et ses contributions lui permet d'établir le ratio A_p/C_p qu'il va ensuite comparer au ratio d'autres personnes, pour lesquels il évalue les avantages (A_a ou avantages des autres) par rapport aux contributions (C_a ou contributions des autres). Ces deux ratios (**voir le tableau n°3**) permettent à l'individu d'évaluer son sentiment de justice (ou d'injustice) concernant sa situation dans l'entreprise.

Tableau n° 3 : Relations de comparaison dans la théorie de l'équité

Comparaison des ratios estimés*	Appréciation de l'employé
$\frac{\text{Retributions A}}{\text{Contributions A}} < \frac{\text{Retributions B}}{\text{Contributions B}}$	Iniquité (sous-payé)
$\frac{\text{Retributions A}}{\text{Contributions A}} = \frac{\text{Retributions B}}{\text{Contributions B}}$	Equité
$\frac{\text{Retributions A}}{\text{Contributions A}} > \frac{\text{Retributions B}}{\text{Contributions B}}$	Iniquité (surpayé)
*A représente l'employé, B un référent pertinent.	

Source : Alexandre-Bailly Frédérique et al. Comportements humains et management. Pearson Education France, 2006.

I.2. Les prédictions relatives à la théorie de l'équité :

Il y a perception d'une iniquité quand une personne croit que les récompenses qu'elle a reçues pour son travail se comparent défavorablement aux récompenses que d'autres semblent avoir reçues pour leur travail. La perception d'une *iniquité défavorable* (le premier cas du tableau n°3) apparaît lorsqu'un individu a l'impression d'avoir reçu moins que les autres compte tenu de leurs contributions respectives.

La perception d'une *iniquité favorable* (le troisième cas du tableau n°3), en revanche, est occasionnée par l'impression d'avoir reçu plus que les autres, compte tenu de leur travail respectif. Dans les deux cas de figure, selon Adams, l'individu sera tenté de retrouver un sentiment d'équité et pourrait adopter un ou plusieurs des comportements suivants :

- ✚ Modifier sa contribution (selon le cas, diminuer ou améliorer son rendement, par exemple) ;
- ✚ Tenter de modifier sa rétribution (demander une augmentation, par exemple) ;
- ✚ Mettre fin à la situation (démissionner, par exemple) ;
- ✚ Modifier les éléments de la comparaison (se comparer avec d'autres collègues de travail, par exemple) ;
- ✚ Trouver une interprétation rationnelle de la situation (se convaincre que l'iniquité n'est que temporaire, par exemple)³².

En somme, les recherches montrent que dans le cas de perception d'une *iniquité favorable*, c'est-à-dire dans le cas où les employés s'estiment trop payés ; ces derniers augmentent la quantité et la qualité de leur travail. Dans le cas de la perception d'*iniquités défavorables*, c'est-à-dire dans le cas où les employés sont sous-payés, en revanche, les employés tendent non seulement à diminuer la quantité et la qualité de leur travail mais peuvent également faire montre de comportements contreproductifs nuisibles à l'organisation³³.

I.3. La théorie de l'équité et la justice organisationnelle

En matière du comportement organisationnel, la théorie de l'équité suscite la problématique de la justice organisationnelle. Celle-ci est définie comme la mesure dans laquelle les individus perçoivent comme justes et équitables les pratiques qui existent dans leur milieu de travail. Le concept de justice organisationnelle regroupe trois formes de justice : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle³⁴.

1. La justice distributive ou justice des résultats (c'est la théorie de l'équité d'Adams) : il s'agit de la justice qui garantit un traitement équitable pour tous les employés au sein de l'entreprise.

³² Schermerhorn, John. R. et al, op.cit, p142

³³ Ibid.142

³⁴ Ibid. p143

2. La justice procédurale (justice des méthodes et procédures de management) : est la justice des moyens, des méthodes et des processus déployés par l'entreprise pour allouer les ressources et les récompenses. Il s'agit des méthodes d'évaluation du personnel, des procédures pour demander une formation, de l'organisation de la gestion des carrières,... c'est à dire de l'ensemble des procédures déployées par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines.

3. La justice interactionnelle : elle s'occupe de l'attitude et des comportements des managers vis à vis de leurs collaborateurs. La justice interactionnelle englobe deux types de justice :

- ✚ La justice informationnelle : qui consiste à faire circuler des informations pertinentes, notamment de façon verticale, à écouter l'ensemble des avis...etc.
- ✚ La justice interpersonnelle : qui garantit que les personnes sont traitées avec respect et dignité relativement aux décisions qui les touchent.

Somme toute, les théories de la justice organisationnelle ont permis de mettre en relief les pratiques de sous-paiements et de sur-paiements et de préconiser leur réduction (justice distributive). L'effet de ces théories consiste également à encourager les managers à expliquer les différences de traitement dans l'organisation, ce qui permet de les justifier (justice procédurale). En fin, ces théories préconisent le partage d'information et la promotion de relations respectueuses entre les différents collaborateurs et niveaux hiérarchiques de l'entreprise (justice interactionnelle). Pour dire les choses autrement, selon les théories de la justice organisationnelle, les managers doivent être équitables dans la rémunération(justice distributive), doivent mettre en place des systèmes d'évaluation équitables(justice procédurale) et doivent, en fin, informer et traiter avec respect leurs collaborateurs(justice interactionnelle).

II. La théorie des attentes de Victor Vroom

Enoncée par Victor Vroom en 1964, la théorie des attentes(ou V. I. E) stipule que les comportements des individus sont la résultante d'un choix conscient et raisonné, d'une sorte d'analyse coûts/ bénéfice au sens strict du terme. Ainsi, avant d'adopter un comportement, l'individu soupèserait les conséquences potentielles des diverses options qui s'offrent à lui et choisirait celle dont il attend les récompenses ayant plus de valeur à ses yeux. Il en résulte que, selon cette théorie, le comportement de l'individu serait le fruit d'un choix rationnel³⁵.

³⁵ Schermerhorn, John. R. et al, op.cit, p144

II.1. Les termes et les concepts propres à la théorie des attentes

Selon Vroom, comme le montre la figure n° 7, la force motivationnelle d'un individu au travail est fonction de l'enchaînement de trois types de perceptions :

- ✚ Sa conviction que les efforts déployés permettront d'atteindre le niveau de rendement visé (**les attentes**) ;
- ✚ Sa conviction que la récompense sera proportionnelle au niveau de rendement atteint (**l'instrumentalité**) ;
- ✚ La valeur qu'il accorde à la récompense qu'il croit pouvoir obtenir (**la valence**).

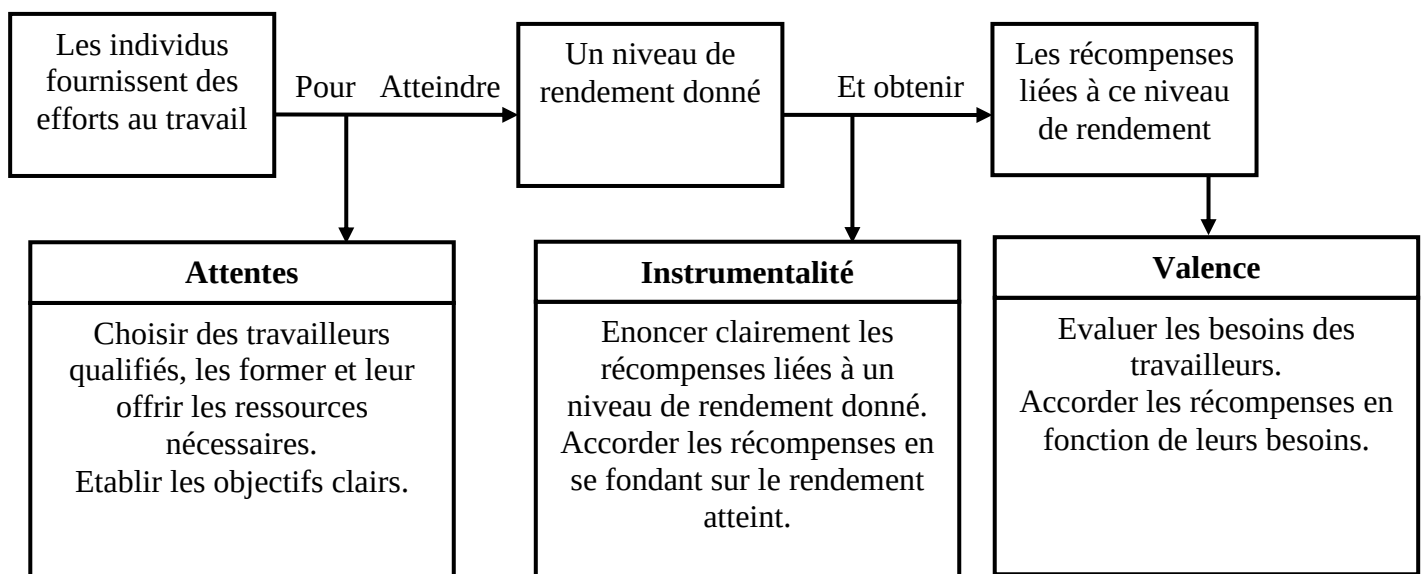
Ces trois concepts clés sur lesquels repose cette théorie sont définis ainsi³⁶ :

Les attentes : c'est la probabilité, aux yeux de l'individu, que les efforts investis dans l'exécution d'une tâche se traduisent par un niveau de rendement donné. Sur une échelle de 0 à 1, les attentes seront nulles(0) si l'individu croit qu'il lui sera impossible d'atteindre un niveau donné de rendement, elles seront égales à 1 s'il est absolument certain d'y parvenir.

L'instrumentalité : c'est la probabilité, aux yeux d'un individu, que le rendement atteint se traduise par une juste récompense.

La valence : c'est la valeur accordée par l'individu à chaque récompense possible, valeur qui se mesure sur une échelle de -1(valeur très négative) à +1 (valeur très positive).

Figure n° 7: les termes clés de la théorie des attentes et ses applications pour le gestionnaire



Source : John.R.Schermerhorn et al, op.cit, p145

³⁶ Ibid, p145

De plus, Vroom exprime la relation entre la motivation (**M**), les attentes (**A**), l'instrumentalité (**I**) et la valence (**V**) par l'équation suivante : $M = A \times I \times V$. Cela signifie, compte tenu de l'effet multiplicateur, que dès que l'une ou l'autre de ces trois variables tend vers 0, la motivation est considérablement réduite. Pour que l'effet motivant d'une récompense se manifeste, les *attentes*, l'*instrumentalité* et la *valence* qui y sont rattachés doivent être positives et avoir une valeur élevée³⁷.

II.2. Les prédictions relatives à la théorie des attentes :

Supposons un gestionnaire qui se demande si la perspective d'une augmentation au mérite pourrait ou non motiver un subordonné. Selon la théorie des attentes, on peut prédire que la motivation à faire des efforts pour obtenir l'augmentation ne sera pas très forte dans les trois conditions suivantes :

Si les **attentes** sont faibles : le travailleur estime qu'il ne pourra pas atteindre le niveau de rendement souhaité, malgré les efforts fournis.

Si l'**instrumentalité** est faible : le travailleur n'est pas convaincu que l'amélioration de son rendement se traduira par une augmentation proportionnelle au mérite.

Si la **valence** est faible : le travailleur n'accorde pas beaucoup de valeur à l'augmentation au mérite.

Il est certain, que si deux ou trois de ces conditions coexistent, la motivation sera encore plus faible. Puisque la motivation est le produit d'une multiplication, pour la maximiser, le gestionnaire doit maximiser chacune des trois variables. Si l'une ou l'autre de ces variables est nulle (valeur de 0 dans l'équation de Vroom), il peut s'attendre à ce que la perspective de l'augmentation au mérite ait un effet nul sur la motivation de son subordonné³⁸.

En somme, les implications managériales de la théorie des attentes sont multiples. D'abord, elle renseigne les managers sur l'importance du feedback et du soutien pour les salariés car il clarifie le lien entre l'effort et la performance. Ensuite, elle rappelle que les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint. En fin, la théorie de Vroom incite à singulariser les systèmes de récompenses pour maximiser la valence accordée par chacun des salariés aux avantages qu'il reçoit.

³⁷ Ibid. p145

³⁸ Ibid. p146.

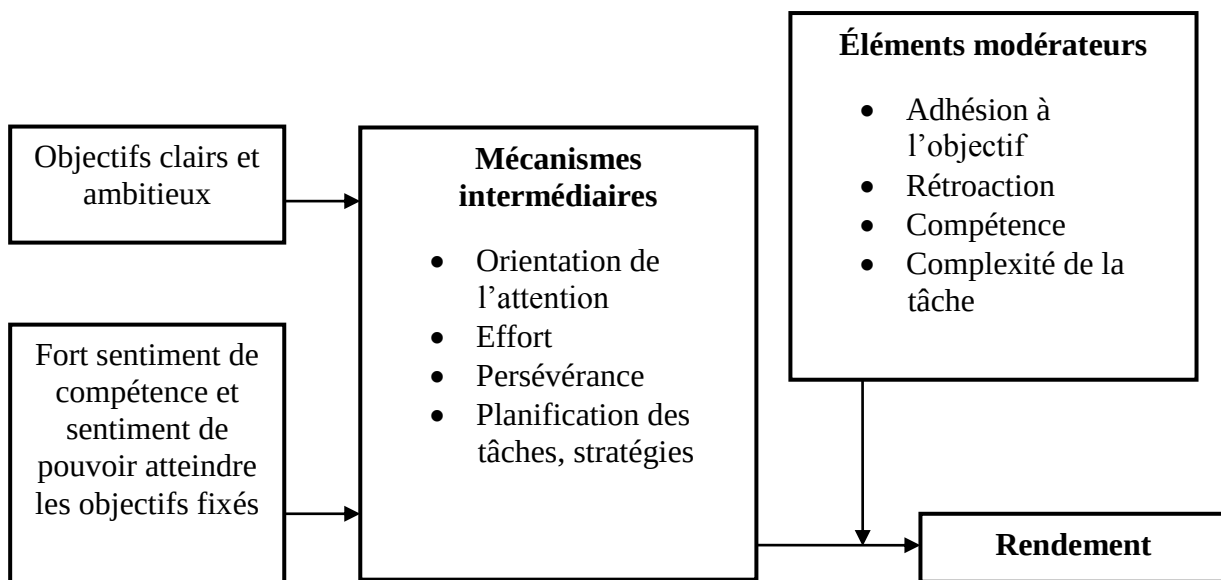
III. La théorie de la fixation des objectifs de Locke

La théorie de la fixation des objectifs a été énoncée par Edwin Locke³⁹ en 1968. Elle affirme que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés. Locke affirme, en outre, qu'en l'absence d'objectifs clairement définis, les employés risquent de se sentir désorientés. En revanche, si les objectifs sont clairs et correctement établis, les employés pourront être hautement motivés à s'engager dans leur réalisation.

III.1. Les éléments motivateurs des objectifs

En comportement organisationnel, la fixation des objectifs est le processus d'élaboration, de négociation et de mise en forme des objectifs ou des cibles que le travailleur doit atteindre. Edwin Locke et ses collègues ont consacré de nombreuses années pour concrétiser un modèle complet établissant les liens entre les objectifs et le rendement. Ce modèle- illustré dans la figure n°8, inclue certains éléments de la théorie des *attentes* pour mettre en évidence les retombées potentielles de la fixation des objectifs sur le rendement, tout en tenant compte de certaines variables modératrices, telles que les capacités du travailleur et la complexité des tâches.

Figure n° 8 : Le modèle de fixation des objectifs de Locke et Latham



Source : Schermerhorn, John.R. et al, op.cit, p149.

³⁹ Edwin.A, Locke,, (1968), « Toward a theory of task motivation and incentives », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 3, n°2, p.157-189.

La figure n°8, met en évidence quatre facteurs qui réduisent la force du rapport entre objectifs et rendement, à savoir : *l'adhésion à l'objectif*, *la rétroaction(le feedback)*, *la compétence* et *la complexité de la tâche*.

L'adhésion à l'objectif : elle désigne la détermination d'un employé à atteindre un objectif, que celui-ci ait été fixé par l'intéressé ou par quelqu'un d'autre. Dans ce cas, on doit le souligner, que les avantages attendus de la réalisation des objectifs jouent un rôle important dans le degré d'adhésion à ceux-ci : plus les employés estiment que les avantages positifs (augmentation de salaire au mérite, primes, promotions, etc.) dépendent de la réalisation des objectifs, plus ils y adhèrent fortement.

La rétroaction(le feedback) : elle fournit des informations aux employés sur les résultats et le degré de rendement du personnel. Cela permet aux salariés de comparer les avantages reçus à ceux qu'ils espèrent de leur rendement effectif. Cette comparaison est susceptible, à son tour, d'influer sur l'évolution de degré d'adhésion à l'objectif.

La compétence : il est évident que le niveau de rendement devient faible à mesure qu'un employé approche des limites de sa compétence. En d'autres termes, on ne peut pas fixer à un employé un objectif (un rendement) qu'il estime dépasser sa compétence.

La complexité de la tâche : cela veut dire que pour des tâches simples, l'effort encouragé par des objectifs ambitieux se traduit directement par un rendement professionnel élevé. Pour les tâches plus complexes, en revanche, le travail ne conduit pas directement à un rendement effectif⁴⁰.

La figure n°8, fait également ressortir l'impact des mécanismes intermédiaires, en l'occurrence, *l'orientation de l'attention*, *l'effort*, *la persévérance*, et *la stratégie d'action* sur le rendement. *L'orientation de l'attention* organise les comportements autour des activités censées se traduire par la réalisation des objectifs et éloigne le salarié des activités sans liens avec celle-ci. Plus le défi (l'objectif) est grand, plus le travail (*l'effort*) consenti sera important, à condition que l'intéressé soit mobilisé pour l'atteinte de l'objectif. *La persévérance* nécessite qu'un employé veuille se consacrer à la tâche pendant une longue période, jusqu'à l'obtention des résultats. Enfin, *la stratégie d'action* est la méthode par laquelle un salarié décide d'accomplir sa tâche⁴¹.

⁴⁰ Don Hellriegel, John.W. Slocum, op.cit. p, 214.

⁴¹ Ibid. p214

III.2. Les principes directeurs de la fixation des objectifs

Du point de vue de management, les implications de la théorie de la fixation des objectifs peuvent être résumées ainsi :

1. Des objectifs ambitieux sont plus susceptibles d'entraîner un rendement accru que les objectifs modestes. Néanmoins, cette assertion devient insoutenable si les objectifs sont perçus comme trop complexes ou impossibles à atteindre.
2. Des objectifs clairs sont plus susceptibles d'entraîner un rendement accru que des objectifs inexistantes, vagues ou très généraux. Très souvent, on ne fixe aux travailleurs que des objectifs généraux et en les encourageant à donner le meilleur d'eux-mêmes. Les recherches prouvent, par contre, que les objectifs les plus précis sont plus stimulants et donnent de meilleurs résultats.
3. La rétroaction(Feedback) sur le travail qu'ils ont accompli ou la connaissance de leurs résultats incitent les travailleurs à donner un rendement plus grand en les amenant à se fixer des objectifs toujours plus élevés. Le feedback permet à l'individu de savoir où il se situe par rapport aux attentes de l'organisation.
4. Les objectifs conduisent plus sûrement à un rendement accru si les travailleurs ont les compétences requises et s'ils se croient capables de les atteindre. Ainsi, le travailleur doit être non seulement capable d'atteindre les objectifs fixés, mais convaincu de l'être.
5. Les objectifs sont plus motivants si les travailleurs y adhèrent et s'engagent à les atteindre. Cette adhésion et cet engagement s'obtiendront plus facilement si les travailleurs participent à la fixation des objectifs, et s'ils sentent qu'ils en sont parties prenantes, que ce sont « leurs » objectifs. Néanmoins, les objectifs assignés par autrui peuvent être également efficaces s'ils émanent d'une personne en position d'autorité, et dont les subordonnés sont en mesure d'atteindre ces objectifs. Par contre, la recherche confirme que les objectifs fixés par autrui sont susceptibles d'induire un faible rendement dans le cas où le travailleur n'est pas capable de les atteindre, ou s'ils sont trop peu ou trop mal expliqués⁴².

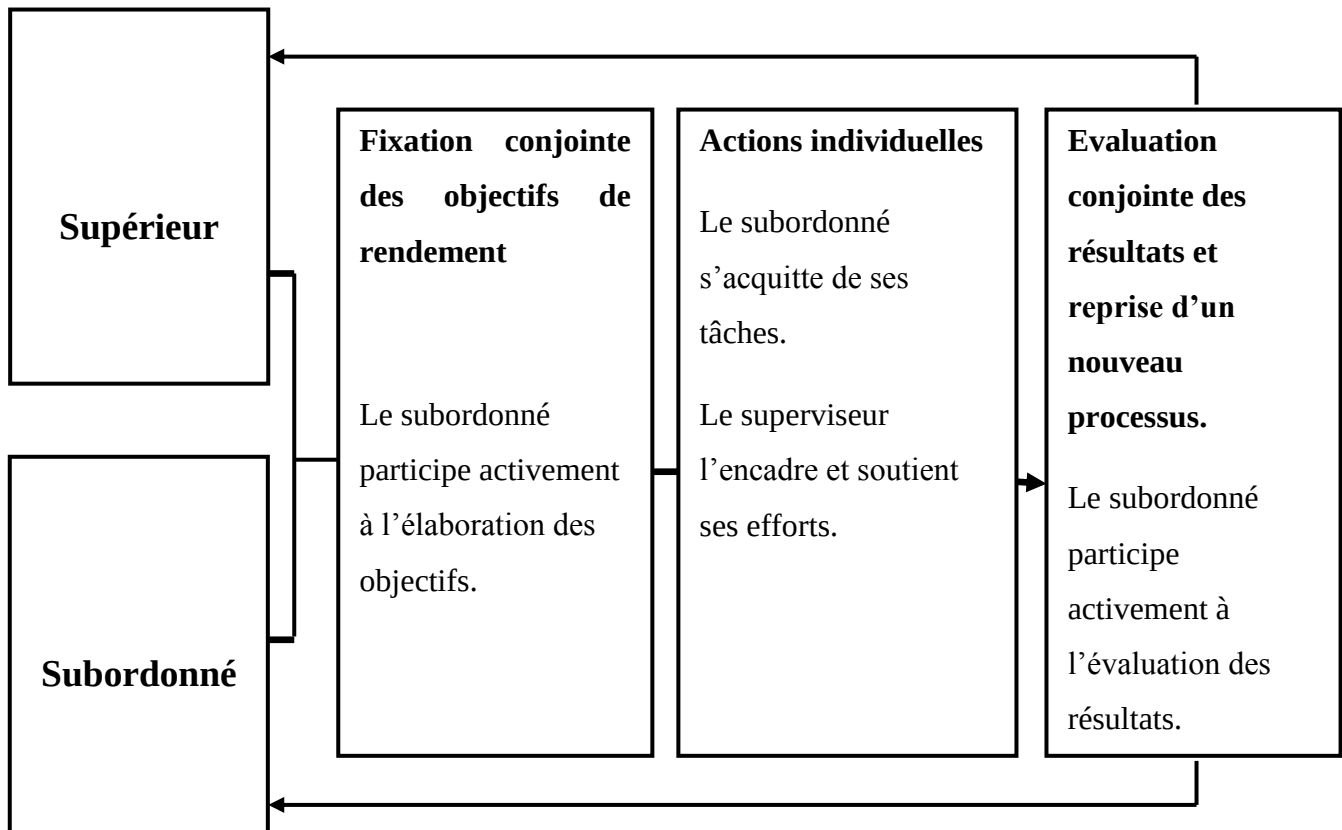
III.3. La fixation d'objectifs et la gestion par objectifs

La théorie de la fixation des objectifs énoncée par Edwin Locke en 1968, est à l'origine du Management Par Objectifs (M.P.O), très développé dans notre période contemporaine. Ce mode de gestion s'appuie principalement sur la fixation conjointe d'objectifs par le supérieur

⁴² John.R.Schermerhorn et al, op.cit, p149-151

et le subordonné. Selon ce type de management, les managers et subordonnés élaborent ensemble des programmes et des objectifs de rendement correspondant aux objectifs supérieurs des unités productives et de l'organisation dans son ensemble. Il en résulte de ce style de gestion, un effet motivateur accru et une forte implication des employés.

Figure n° 8 : Le processus de gestion par objectifs



Source: Schermerhorn, John. R. et al, op.cit, p152.

La figure n°9, montre que les discussions entre manager et subordonné interviennent aussi bien en amont du processus, c'est-à-dire avant la fixation des objectifs de rendement, qu'en aval du processus, c'est-à-dire lors de constatation et d'évaluation des résultats. Cela permet au subordonné de participer activement à toutes les étapes du processus. Néanmoins, pour qu'elle soit efficace, la gestion par objectifs exige énormément de rigueur : en plus de laisser à ses subordonnés la liberté d'atteindre leurs objectifs, le manager doit soutenir activement les efforts qu'ils déploient pour y parvenir.

La gestion par objectifs offre des possibilités intéressantes d'application de la théorie de la fixation des objectifs. Cette dernière, tente d'expliquer comment les objectifs peuvent avoir

un effet sur la motivation des salariés. Cette motivation qui intervient de façon directe sur le comportement en l'orientant vers la réalisation des objectifs acceptés par les employés.

Enfin, la diversité des théories de motivation au travail nous indiquent la complexité de ce phénomène. Certains facteurs peuvent s'avérer très motivants pour certains individus, alors qu'ils restent sans effets motivationnels sur les autres. Cette complexité devient encore plus grande avec l'évolution de la société compte tenu de l'émergence de nouveaux besoins des travailleurs tels que le travail à domicile, le travail flexible ou à mi-temps, qui peuvent être plus motivants que les besoins classiques. Ce fait, explique également la cause de l'évolution des théories de motivation de travail depuis **Frederick Taylor**, et ce, compte tenu de l'évolution des besoins des individus avec l'évolution de la société. Néanmoins, les différents modèles théoriques précédemment exposés, mettent à la disposition des dirigeants des entreprises des informations précieuses et des outils d'utilité considérable, pour une bonne structuration de l'environnement de travail afin qu'il soit capable de susciter la satisfaction et la motivation des employés.

Les théories de motivation renseignent également les managers sur les pratiques managériales à favoriser et à éviter pour obtenir l'effet escompté de leurs actions. Ainsi, à partir des différentes théories de motivation, plusieurs auteurs et praticiens de management ont tenté d'en déduire des pratiques managériales actionnables (approches de motivation), pouvant inciter les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes, et ce, dans la finalité d'améliorer la performance organisationnelle et le résultat des entreprises. Nous présenterons dans ce qui suit, d'une manière succincte, les différentes approches de motivation au travail et leur impact sur la performance des employés.

Section 3 : Principales approches de motivations au travail et leur impact sur la performance des employés

En dépit de la pluralité et la diversité des théories de motivation au travail formulées aussi bien par des praticiens que par des théoriciens du management, beaucoup d'autres chercheurs mettent l'accent de plus en plus sur les différentes approches de motivation au travail susceptibles d'influer positivement la motivation des employés et d'accroître leur performance. Les approches de motivation ont été définies comme des outils et des techniques qui peuvent être utilisés pour motiver les employés. Après la définition de la motivation au travail, nous exposerons dans ce qui suit- d'une manière succincte- les principales approches de la motivation au travail et leur impact sur la performance des employés.

I. Définition des concepts de la motivation et de la satisfaction au travail

Le concept de la motivation au travail se confond souvent avec celui de la satisfaction au travail. Ces deux concepts sont souvent utilisés comme des synonymes, et ce, compte tenu de leur imbrication. Ainsi, nous tenons dans ce qui suit à définir ces deux concepts et expliciter la nuance existant entre eux.

I. 1. Définition du concept de motivation au travail

Auteur de plusieurs ouvrages sur la motivation des individus au travail, Claude Levy Leboyer la définit de la manière suivante :

« La motivation peut être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance .Premièrement, le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné. Deuxièmement, la décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif. En fin, la persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'informations sur des résultats par rapport à l'objectif à atteindre »⁴³.

A partir de cette définition, on comprend que la motivation au travail est ce processus qui commence par le choix et l'acceptation d'un objectif professionnel déterminé, suivi d'une dépense d'une certaine intensité d'effort, et en fin, la constance dans cet effort, en fonction du feedback, jusqu'à ce que la performance (objectif) voulue soit atteinte.

Dans leur ouvrage collectif, John.R.Schermerhorn et ses collègues proposent une définition du concept de la motivation au travail très semblable à celle suggérée par Claude Levy Leboyer. Les auteurs du collectif *Comportement Humain et Organisation*, la définissent ainsi :

« En comportement organisationnel, on définit la motivation au travail comme l'ensemble des énergies qui sous-tendent l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts qu'un individu consacre à son travail. Ici, l'orientation concerne le choix qu'effectue une personne placée devant plusieurs possibilités (par exemple, viser la qualité ou la quantité), l'intensité concerne la quantité d'énergie déployée (par exemple, beaucoup ou peu) et la persistance

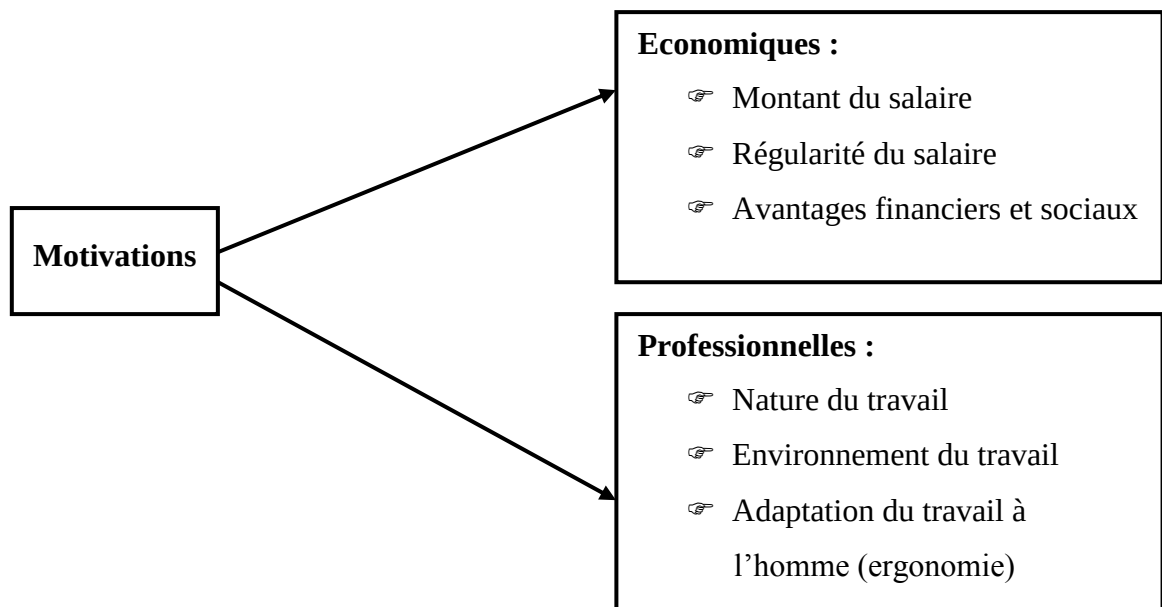
⁴³ Claude Levy –Leboyer, *la motivation dans les entreprises*, organisation, 1998

concerne la durée des efforts (par exemple, essayer d'atteindre un degré élevé de qualité sur le plan de production ou abandonner si cela devient difficile à réaliser »⁴⁴.

Cette seconde définition du concept de la motivation au travail appelle à expliciter un point d'une grande importance. Il s'agit de préciser quelles sont les facteurs déclencheurs de cette énergie. En d'autres mots, quelles sont les raisons qui poussent le travailleur à accomplir son travail ?

Deux approches ont tenté d'expliquer les facteurs qui sont à l'origine de ces énergies. La première approche est classique et strictement économique et matérielle : elle met en relief les motivations économiques et professionnelles (l'Homme économique). La seconde approche est relativement moderne, de nature psychosociale : elle met en évidence des motivations de nature psychosociologique (l'Homme social). La figure n°10 ci-dessous illustre bien ces deux types de motivations.

Figure n° 9 : les motivations économiques et les motivations professionnelles



Source : Michel.Darbelet et al, L'Essentiel sur le Management, Berti Editions, Alger, 2009 et 2011, p276.

En somme, la motivation au travail est l'ensemble des forces internes et externes qui provoquent le déclenchement, la direction et la persistance du comportement. Plusieurs facteurs sont à l'origine de la motivation au travail. Ils sont d'ordre économique et

⁴⁴ Schermerhorn, John. R. et al., op.cit, p.133.

professionnel (salaire, régularité du salaire, avantages financiers et sociaux, nature de travail, environnement de travail, etc.). Mais ils sont également d'ordre psychosociologique (le travail d'équipe, l'importance d'information, les relations supérieurs-subordonnés). Ainsi, la présence des stimulants économiques et professionnels et psychosociaux induira des travailleurs motivés et satisfaits de leur travail⁴⁵.

I.2. Définition du concept de la satisfaction au travail

Le concept de la satisfaction au travail est largement étudié dans la littérature. Cela revient au fait que les experts, les managers et les chercheurs jugent que son évolution est susceptible d'affecter et d'influencer la productivité au travail, la rotation du personnel et la rétention du personnel. Nous exposons dans ce qui suit deux définitions proposées par deux auteurs anglo-saxon : celle de Locke (1967) et celle suggérée par Kim et ses collègues (2005).

Locke(1967) définit le concept de la satisfaction au travail comme suit :

«A positive emotional feeling, a result of one's evaluation toward his or her job experience by comparing between what he or she expects from his or her job and what he or she actually gets from it»⁴⁶.

La satisfaction au travail, d'après Locke, est cette sensation positive, résultat de l'évaluation de notre propre expérience et la comparaison entre nos attentes du travail et ce qu'on en retire réellement. Cette définition fait, toutefois, abstraction d'autres facteurs aussi importants à la satisfaction au travail tels que : l'environnement du travail, les conditions de travail, l'équité et la communication avec les collègues. Ainsi, Kim et ses collègues complètent la définition de Locke, et nous suggèrent la définition suivante :

« Job satisfaction is the feelings or a general attitude of the employees in relation with their job and the job components such as the working environment, working conditions, equitable rewards, and communication with colleagues »⁴⁷.

Dans cette seconde définition, Kim et son équipe font ressortir d'autres sources de satisfaction au travail, en dehors de la simple évaluation de la différence entre les attentes du travail et les

⁴⁵Aubert Nicole et al, op.cit, p174.

⁴⁶Traduit par nos soins: Edwin. A, Locke. (1969), What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance. 4(November), pp.309-36.

⁴⁷Traduit par nos soins: Kim W.G., Leong J.K. and Lee Y. (2005), "Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant" Hospitality Management, Vol.24, pp.171-93.

bénéfices qu'on en a tiré réellement. Il s'agit dans ce cas, de l'environnement du travail, des conditions de travail, d'un système de récompense équitable et de la communication avec les collègues. Ces facteurs de satisfaction cités par ces chercheurs sont les mêmes que ceux de la motivation au travail. La question qui s'impose, par conséquent, est la différence entre la motivation et la satisfaction au travail.

I.3. La nuance entre la motivation et la satisfaction au travail :

La principale distinction entre la motivation et la satisfaction, réside dans le fait que cette dernière se ressent après la motivation, elle en est une des résultantes au cas où il ya eu réalisation de certaines attentes. Cette réalisation peut, naturellement, prendre diverses formes allant des réalisations tangibles aux réalisations imaginaires. En outre, la satisfaction au travail provient d'une expérience particulière : celle que nous vivons quand nos attentes deviennent réalité⁴⁸.

De surcroît, à la lumière des théories de motivation, le lien entre la motivation et la satisfaction au travail peut être explicité. Par exemple, pour la théorie des besoins, la satisfaction est liée à la réduction d'une tension induite par un besoin non satisfait. L'assouvissement d'un besoin est par conséquent à l'origine de toute satisfaction. Cette approche aboutit ainsi à une vision mécaniste des relations entre motivation et satisfaction. Les salariés ont des besoins bien déterminés et hiérarchisés. Il suffit de répondre à ces besoins pour déclencher mécaniquement la satisfaction.

La théorie des attentes, quant à elle, considère que la satisfaction est liée à la confrontation entre l'ensemble des résultats obtenus, affectés de leur valence, aux résultats attendus affectés de leur valence également⁴⁹. Cette approche donne, en revanche, un aspect individuel à la satisfaction au travail car elle dépend en grande partie de la valeur subjective associée par chaque salarié aux résultats obtenus.

II. Les principales approches de motivation au travail

Parmi les principales approches de motivation qui sont utilisées pour motiver les employés on peut citer :

II.1. La louange (Praise)

La louange est l'une des méthodes simple, sans coût et efficace qui est utilisée pour motiver les individus. En effet, les employés apprécient d'être remerciés et reconnus pour un

⁴⁸ Aubert Nicole et al, op.cit, p190

⁴⁹ Ibid.190

travail remarquable qu'ils ont accompli, et éprouvent une forte satisfaction lorsque leur travail est estimé et valorisé. Certains chercheurs comme David et ses collègues⁵⁰ affirment que la louange est d'une grande importance et a un effet motivationnel considérable sur les salariés. D'autres auteurs ont affirmé que la louange était la réponse de la plupart des employés sujets à une investigation sur la motivation au travail⁵¹. De plus, ID, G. précise que la louange est le plus puissant des besoins humains. Ainsi, selon ces auteurs, lorsqu'on cherche à obtenir une meilleure performance des employés ; la louange devrait être en tête de liste des approches de la motivation.

Par ailleurs, d'autres chercheurs tels que Salasiah et ses collègues⁵² soutiennent que lorsque les employés remarquent que les managers les apprécient et les louent, ils tendent à travailler mieux, ce qui entraîne une productivité plus élevée de l'entreprise. Ainsi, selon ces chercheurs, il existe une relation directe entre la valorisation et la louange des efforts des employés, leurs performances et leur productivité. Plus les managers valorisent et louent leurs salariés, plus ces derniers deviendront satisfaits et travailleront donc plus et mieux, ce qui accroîtra, *in fine*, leur productivité au travail. En fin, les mêmes auteurs ajoutent que lorsque les managers cherchent à soutenir leurs employés afin de réaliser et de perfectionner leur travail, ces derniers tendent à être plus satisfaits et plus motivés, car cela leur fait savoir que leur travail et tout ce qu'ils accomplissent est valorisé.

II.2. La rémunération (*salary*)

La plupart des études et des recherches ont prouvé que la rémunération (l'argent) est très importante pour motiver les employés. Car gagner beaucoup d'argent est un véritable levier qui tire vers le haut leur motivation. Cette approche signifie que les employés deviennent plus motivés lorsqu'ils sont financièrement satisfaits.

En effet, plusieurs études ont prouvé que les aspects financiers tels que le salaire, les récompenses, les primes, et les différentes indemnités augmentent et influent positivement sur la productivité des employés. Ainsi, l'étude faite par Locke et ses collègues (1980) a montré que l'utilisation des stimulants financiers individuels augmente le taux de productivité

⁵⁰ Traduit par nos soins: David, S. et al, (2004) « Why your employees are losing motivation », *Working Knowledge for business leaders*, 4(10), pp.1- 4.

⁵¹ Traduit par nos soins:ID, G. (1983), « Basic motivation and decision style in organization management », *International journal of management science*, 33(2), pp. 31- 41.

⁵² Traduit par nos soins :Salasiah, H. H. et al. (2010), « Methods of Increasing Learning Motivation among Student », *Procedia Social and Behavior Science*, 18(2011), pp. 138- 147.

du 9% à 17%.⁵³ Il devient donc évident que lorsque les employés sont motivés et satisfaits financièrement, leur productivité va croissante, ce qui crée plus de valeur pour l'entreprise en question. De plus, l'étude réalisée par Guzzo, Jette et Katzell sur les programmes de motivation et la productivité des employés a montré que les aspects financiers exercent le plus grand effet sur la productivité des salariés⁵⁴.

Par ailleurs, d'autres auteurs précisent que les employés, pour se sentir en sécurité dans leur travail, préfèrent de loin les aspects pécuniaires tels qu'une bonne rémunération, les primes de rendement et les différentes indemnités plutôt que de simples remerciements ou des louanges. Ces derniers sont, certes, importants pour motiver les employés, mais les bons salaires, les primes de rendement et les différentes indemnités demeurent-selon d'autres auteurs- sans conteste des facteurs de motivation de premier ordre.

D'autre part, lorsque les employés réalisent de bonnes performances organisationnelles et obtiennent une très bonne évaluation, ils deviennent très sensibles aux récompenses pécuniaires comme les primes de rendements, la promotion ou les augmentations salariales à titre d'exemple. Ainsi, l'argent est, et demeure un facteur de motivation central et crucial à côté d'autres facteurs non moins importants. Enfin, il est évident que l'argent est un facteur important, capable de susciter la satisfaction et la motivation, et par ricochet, l'augmentation de la productivité des employés. Toutefois, l'argent, à lui seul, ne peut pas maintenir les salariés satisfaits et motivés pendant une longue période.

II.3. La reconnaissance (*Recognition*)

Parmi les techniques utilisées également pour susciter la satisfaction et la motivation des employés figurent : la reconnaissance des bonnes performances réalisées et les comportements organisationnels exemplaires des employés. Dans cette perspective, **Pinar**⁵⁵ a affirmé que les employés travaillent plus dur lorsqu'ils sont reconnus et appréciés pour leurs efforts au travail et pour leurs tâches convenablement et soigneusement exécutées. Cette technique de motivation est simple, facile mais elle demeure- selon Pinar - un système de

⁵³ Traduit par nos soins: Al Jasmi, Samira, « A Study on Employees Work Motivation and its Effect on their Performance and Business Productivity », MSC Project Management, The British University in Dubai, March 2012, pp. 24.

⁵⁴ Traduit par nos Soins: GUZZO, R.A., R.D. JETTE, et R.A. KATZELL (1985), "The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: a meta-analysis" *Personnel Psychology*, vol, 38, n°2, p.275-291.

⁵⁵ Traduit par nos soins : Pinar, G, (2011). "The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(2011), pp. 1510-1520.

renforcement puissant. Le même auteur explique que les employés font de leur mieux pour montrer leurs compétences, leurs talents et leurs capacités lorsqu'ils sont reconnus et appréciés. En outre, la reconnaissance des employés est également considérée comme une stratégie de communication qui renforce et récompense la richesse créée par les salariés pour leur entreprise. Pour cette raison, les dirigeants devraient développer un système de reconnaissance qui est bénéfique pour les employés et pour l'organisation.

En somme, les études nous enseignent que les employés qui se sentent appréciés et reconnus dans leur travail sont plus positifs avec eux-mêmes et avec leurs capacités à contribuer. La reconnaissance garantit également un comportement et un environnement positif et productif.

II.4. L'assignation de nouveaux rôles : (*assigning new roles*)

Dans la littérature managériale, beaucoup d'auteurs soulignent et insistent sur l'effet particulièrement mobilisateur et motivant de l'assignation de nouveaux et de plus importants rôles au travail. Cette approche soutient que l'attribution de rôles nouveaux et des responsabilités plus élevées pour des employés accroît leur satisfaction et entraîne un effet boule de neige en influant positivement sur la satisfaction des autres salariés. Néanmoins, pour que les employés puissent être capables d'exercer leurs nouvelles responsabilités avec succès, ces dernières devraient être clairement définies et en adéquation avec leurs attentes. De plus, les employés sont plus ouverts à de nouvelles responsabilités lorsqu'ils se sentent soutenus et lorsqu'ils disposent de toutes les ressources nécessaires à l'accomplissement de leurs nouvelles tâches.

Par ailleurs, les employés ayant de nouveaux rôles et de hautes responsabilités sont motivés à travailler d'avantage car ils sont conscients que leurs efforts au travail vont engendrer des résultats positifs, et par conséquent, ils recevront une reconnaissance en contrepartie des bonnes performances réalisées⁵⁶.

II.5. Le style de management (*Management style*)

La plupart des chercheurs soutiennent que pour motiver et obtenir les résultats escomptés des employés, les entreprises devraient avoir des leaders plutôt que des managers. En effet, Yongsun, P⁵⁷ et ses collègues affirment qu'être un leader, au lieu d'un manager est plus important pour la motivation des employés. Car un bon leader est conscient de

⁵⁶ David, S. et al, op. cit, 4.

⁵⁷ Traduit par nos soins: Yongsun, P. et al. (2002), "How to improve repatriation management: are motivations and expectations congruent between the company and expatriates" *International Journal of Manpower*, 23(7), pp. 635- 675.

l'importance et de la valeur de la mobilisation et de soutien des employés afin d'accomplir leurs tâches avec succès. Pour ces chercheurs, soutenir les employés à réussir dans leurs carrières, à être reconnus et appréciés est le principal souci des leaders. Les mêmes auteurs ajoutent que pour mobiliser et motiver les employés, il est important d'être un leader afin de découvrir ce qui motive réellement les salariés, et il est nécessaire également de découvrir leurs besoins fondamentaux, leurs importances ainsi que leurs forces motivationnelles.

De surcroît, Kuratko et ses collègues⁵⁸ argumentent que l'un des facteurs clés de succès des stratégies motivationnelles des leaders est leur compréhension du fait que chaque employé devrait être motivé différemment, ce qui n'est pas le cas des managers. Kuratko et ses collègues précisent que cette compréhension est le résultat d'une connaissance approfondie des besoins des travailleurs et de longues années de pratique sur le terrain. En outre, d'après ces chercheurs, les bons leaders sont ceux qui sont déterminés et motivés à mobiliser les autres.

Enfin, selon Kuratko et ses collègues, pour que les leaders soient couronnés de succès dans leurs rôles motivationnels, ils doivent être détenteurs du savoir, du savoir-faire, être toujours confiants en leurs capacités, d'avoir un fort engagement et une énergie et surtout d'être des très bons communicants

II.6. Le style de communication du Management (*Management communication style*)

La communication est un aspect important de la motivation. Elle exerce une influence directe sur la motivation et la satisfaction des employés, et le choix d'un meilleur style de communication par le management à appliquer avec leurs employés demeure un facteur primordial dans cette approche de motivation. A titre d'exemple, lorsque les dirigeants communiquent avec leurs employés en face à face, celle-ci, est une approche plus motivante et stimulante pour les employés, que la communication par le biais d'E-mails⁵⁹. De plus, les employés qui sont constamment et directement informés par leur patron et leur manager des derniers changements opérés dans leur entreprise, deviendront plus motivés, plus engagés et plus importants pour leur organisation. Car, cela permet de construire des relations solides

⁵⁸ Traduit par nos soins : Kuratko, D. F., Hornsby, J.S., and Naffziger, D.W., (1997). "An Examination of owners goals in sustaining entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, 35, pp. 24-33.

⁵⁹ Traduit par nos soins: Helen, S. & Jacques, B. (2002), « Factors Affecting Motivation during the first six weeks of treatment », *Addictive Behaviors*, 28 (2003), pp. 1219-1241.

entre les salariés et le management et permet également pour les employés de prendre des bonnes décisions au moment opportun dans leur travail⁶⁰.

L'autre type d'un bon style de communication est la communication journalière et individuelle avec les employés afin de s'assurer qu'ils soient au fait des derniers changements opérés dans leur entreprise. Ce type de communication est un moyen efficace de motivation. Car, lorsque les leaders / les managers communiquent directement, honnêtement et avec transparence avec leurs employés, ils influent positivement sur la motivation de leurs subordonnés. En outre, la mise en œuvre d'une « *open door policy* » pour les employés afin de partager leurs idées et discuter leurs problèmes liés au travail permettra aux managers / leaders de comprendre les principaux problèmes de leurs employés, ce qui renforcera leurs relations avec leurs subordonnés, et ce qui contribuera, *in fine*, à la mise en branle du processus motivationnel⁶¹.

II.7. L'approche incitative (*incentive approach*)

L'approche incitative stipule que la motivation au travail provient du besoin de réaliser des objectifs externes. « L'incitation peut être une récompense tangible telle que l'argent, le grade ou la nourriture ou sous forme de compléments intangibles tels que l'estime et la reconnaissance »⁶². Cette théorie affirme que les employés sont naturellement motivés à obtenir des incitations positives et évitent les incitations négatives.

III. L'impact des approches de motivation au travail sur les comportements organisationnels, la performance et la productivité des employés

Les différentes approches de motivation au travail peuvent être considérées comme des outils managériaux utilisés pour le renforcement des comportements organisationnels productifs (positifs) des employés et, ce, en vue d'agir positivement sur leurs performances et leurs productivités au travail. Ainsi, nous traiterons, dans ce qui suit, l'impact des approches de motivation sur les comportements organisationnels, et sur la performance et la productivité des employés.

⁶⁰ Ibid.1219-1241.

⁶¹ Traduit par nos soins: James, L. P. & Lyman, W. P. (1982), "Factors affecting the context for motivation in public organizations", *Academy of Management Review*, 7(1), pp.89-98.

⁶² Traduit par nos soins: Jurgensen, C. E. (1978). "Job preferences (What makes a job good or bad)", *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 267- 276.

III.1. L'impact sur les comportements organisationnel des employés

Les approches de motivation au travail exercent une influence considérable sur les comportements organisationnels des employés. En effet, une bonne stratégie de management des ressources humaines fondée sur la compréhension des besoins des employés, le respect du personnel, la reconnaissance, une politique d'« *open door* », un bon style de communication et les récompenses de diverses natures basées sur la compétence et la fidélité organisationnelle, influera positivement sur les attitudes des employés et donc sur leurs comportements organisationnels. L'un des comportements organisationnels, décisif pour l'entreprise, qui est directement impacté par ces approches est : l'engagement organisationnel.

Le concept d'engagement organisationnel est défini comme une attitude et comme un ensemble d'intentions comportementales d'un employé ; la volonté d'exercer un effort considérable pour le compte d'une organisation et un fort désir de demeurer membre de cette organisation⁶³. Porter et ses collègues(1982)⁶⁴ proposent une définition affinée de ce concept en le marquant par les trois facteurs suivants :

1. Une forte adhésion et croyance aux objectifs et aux valeurs de l'organisation ;
2. La volonté d'exercer un effort considérable au profit de l'organisation ;
3. Un fort désir de rester dans l'organisation.

De plus, le modèle de Meyer et Allen(1991)⁶⁵ distingue trois catégories d'engagements organisationnels : l'engagement affectif, normatif et de continuation.

1. L'engagement affectif : est un attachement émotionnel d'un salarié à son organisation. Les employés à fort engagement affectif demeurent dans l'entreprise parce qu'ils le désirent.

2. L'engagement de continuité : les employés perçoivent qu'il est coûteux de quitter leur entreprise. Les employés à fort engagement de continuité restent dans leur entreprise par contrainte : car ils ne perçoivent pas d'autres possibilités dans le marché du travail.

3. L'engagement normatif : Ce type d'engagement se renvoie à une forme de loyauté à l'entreprise basée sur un sentiment d'obligation morale des employés. Ainsi, les employés avec un haut niveau d'engagement normatif demeurent dans l'entreprise parce qu'ils se sentent redevables envers elle.

⁶³Traduit par nos soins:Steers, R.M.(1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 45-56.

⁶⁴Traduit par nos soins : Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). "Employee-organizational linkage: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover," *Organizational and occupational psychology*,pp.219-229

⁶⁵Traduit par nos soins: Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991)."Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application». London: Sage pub, pp, 61-89.

L'engagement organisationnel, notamment affectif, des employés est un comportement décisif pour la compétitivité et la continuité d'une entreprise. Car il lui assure une forte adhésion à ses objectifs et à ses valeurs, une volonté d'exercer un effort considérable à son profit ainsi que le désir d'y rester. En d'autres termes, l'engagement organisationnel est d'une importance capitale pour le bon fonctionnement et l'essor de l'entreprise, car il encourage et renforce les comportements productifs tel que l'esprit d'entreprise, et décourage les actes contreproductifs tels que l'absentéisme et le turnover.

III.2. L'impact sur la performance et la productivité des employés

Plusieurs recherches ont prouvé l'existence d'une relation directe entre la motivation au travail, la performance et la productivité des employés. Ces études affirment que lorsque la satisfaction et la motivation des employés augmentent, leur performance va croissante ; ce qui impactera positivement leur productivité. Dans la littérature managériale, on peut lire plusieurs travaux qui ont contribué à la mise en exergue de cette relation de cause à effet.

En premier lieu, l'impact de la motivation au travail sur les comportements organisationnels et la performance des employés est affirmé et soulignée à maintes reprises par des études récentes. Dans cette perspective, Bradley, E.W.⁶⁶ affirme qu'il existe une relation évidente entre la motivation et la performance des employés : lorsque les employés sont motivés, ils travaillent plus et mieux, et deviennent ainsi plus performants. L'auteur ajoute qu'une meilleure performance induira de bons résultats, ce qui renforcera d'avantage la motivation des employés.

Par ailleurs, Akerlof et Kranton⁶⁷ affirment que la motivation des employés est bénéfique pour les employés, eux - mêmes, et pour l'entreprise. Car, les employés feront de leur mieux en vue d'accomplir leurs tâches avec efficacité et efficience, et lorsque l'entreprise constate une amélioration continue et une performance positive de ses employés, les récompenses vont pour les employés motivés et performants. En outre, Khodov⁶⁸ argue que lorsque les employés se sentent motivés à travailler, ils tendent à être plus stables, plus productifs, plus créatifs, ils exploitent toutes leurs potentialités et réalisent un travail de haute qualité. D'autre part, les employés démotivés tendent à consacrer peu de temps et peu d'efforts au travail, éviter le

⁶⁶ Traduit par nos soins de Bradley, E.W. (2004), "The role of work context in work motivation: a public sector application of goal and social cognitive theories", *Journal of public administration research and theory*, 14 (1), pp.59-78.

⁶⁷ Traduit par nos soins: Akerlof, G. A., Kranton, R. E. (2005), "Identity and economics of organizations". *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), pp. 9-32.

⁶⁸ Traduit par nos soins : Khodov, L. (2003). "The Structure of Small Business and Distinctive Features of its Motivation. Problem of Economic Transition". *Journal of Applied Psychology*, 45(11), pp. 84-90.

travail autant que possible et quitter l'organisation à la moindre opportunité et réaliser un travail d'une basse qualité. Le départ des employés expérimentés, et le travail d'une qualité laissant à désirer portera un coup fatal pour la compétitivité et la pérennité de l'entreprise.

En second lieu, l'impact de la performance des employés sur la productivité de l'entreprise est mis en évidence par de nombreuses études récentes. Dans cette perspective, Sher, K⁶⁹ et ses collègues arguent que la satisfaction des employés est étroitement liée à l'engagement et à la fidélité des employés. Ces derniers sont prouvés d'être en relation directe avec la productivité de l'entreprise et du travail. Les chercheurs indiens ajoutent que les bons leaders savent pertinemment que lorsque leurs employés sont satisfaits, la productivité de leur entreprise sera en bonne état. Shadare et Hammed⁷⁰ sont partis plus loin en affirmant que la productivité de l'entreprise dépend de la satisfaction des employés. Les deux auteurs expliquent que lorsque les employés se sentent satisfaits, ils travailleront d'avantage ce qui accroîtra la productivité de l'entreprise. En outre, Shadare et Hammed ajoutent que lorsque les employeurs respectent, reconnaissent et apprécient leurs employés, ils obtiendront une productivité, un profit et un revenu élevés, et moins de turnover.

Par ailleurs, Michael et Crispen affirment que pour maintenir une haute qualité et une continuité du travail dans n'importe quelle entreprise, la motivation des employés en est la clé. Car elle explore les besoins des employés en vue de les aider et de les inciter à réaliser les objectifs et les buts de l'entreprise en s'appuyant sur un processus direct et régulier. Lorsque les employés sont motivés, ils seront plus stables, plus productifs et plus innovants, accompliront un travail de haute qualité, et exploiteront toutes leurs potentialités. En revanche, lorsque les employés sont démotivés, ils tendent à consacrer peu de temps et peu d'efforts à leur travail, à éviter le travail autant que possible, et ils quittent l'entreprise à la moindre occasion et réalisent un travail d'une basse qualité. Michael et Crispen ajoutent qu'une force de travail motivée fournit un avantage compétitif pour l'entreprise à travers de meilleures performances de ses employés, ce qui augmentera, *in fine*, sa productivité⁷¹.

⁶⁹Traduit par nos soins : Sher, K., Bakhtiar, K., Muhammad, B.K., Ali, B., (2010). "Motivation and its impact on job performance", *Delhi Business Review*, 11(1), p.43.

⁷⁰Traduit par nos soins: Shadare, O.A., Hammed, T.A. (2005). "Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employee's in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria", *Journal of Industrial Relations and Personnel Management*.

⁷¹Traduit par nos soins : Michael, O., S., Crispen, C. (2009). "Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea", *African Journal of Business Management*, 3(8), pp. 410- 415.

Néanmoins, certaines pratiques managériales telles que l'absence d'éthique et d'équité, l'absence de reconnaissance, la non récompense des bonnes performances réalisées et l'injustice organisationnelle, amènent les employés à se sentir lésés et inutiles pour leur entreprise, ce qui pourrait affecter négativement leur comportement en montrant des comportements contreproductifs ou à quitter leur entreprise ce qui entrainera un impact négatif sur la performance, la productivité et la rentabilité de la société en question⁷².

Conclusion

En dépit de leurs limites, les théories de motivation au travail ont contribué à expliquer les motifs et le processus de la motivation au travail. Ces dernières fournissent aux dirigeants des entreprises un outillage théorique précieux, indispensable pour le design d'un bon environnement organisationnel, où toutes les parties prenantes pourront trouver leurs comptes. Ces modèles théoriques sont également particulièrement instructifs et bénéfiques pour les responsables de ressources humaines car elles leur fournissent des outils intéressants pour l'attraction, lors de leurs campagnes de recrutement externe, et la fidélisation des meilleures compétences. De plus, les théories de motivation au travail fournissent aux managers des savoirs dont ils ont besoin pour savoir comment obtenir la coopération de leurs collaborateurs, et comment orienter leurs efforts vers la réalisation des objectifs et les buts de leurs organisations. Par ailleurs, les théories et les approches de motivation mettent à la disposition des managers des connaissances actionnables capables de susciter des comportements de citoyenneté organisationnelle, et des connaissances sur des pratiques à éviter pour ne pas générer des comportements de « déviance organisationnelle ».

Enfin, tous les travaux de recherche que nous avons passés en revue ci-dessus mettent en exergue l'effet critique des pratiques de management des ressources humaines sur les comportements organisationnels des employés. Ces pratiques, lorsqu'elles sont claires, incitatives et justes, pourraient engendrer un **effet de levier**, c'est-à-dire des comportements productifs des employés. En revanche, lorsqu'elles sont mal conçues, opaques et arbitraires pourraient engendrer un **effet boomerang**, c'est-à-dire des comportements contreproductifs des employés qui sont particulièrement nuisibles et coûteux pour l'entreprise.

⁷²Traduit par nos soins: Mansoor, H. (2008). "Motivation: A Challenge for Oil and Gas Companies an Omani Case Study", *Oil and Gas Business*.

Chapitre II :

Les comportements organisationnels :

Entre effets de levier et effets boomerang

Introduction :

Le comportement organisationnel « est une étude scientifique des comportements des individus et des groupes dans l'environnement psychosocial spécifique des organisations »⁷³. L'objectif de cette étude est à la fois de comprendre, d'expliquer, de prévoir, et enter de concevoir et d'asseoir un climat organisationnel susceptible de favoriser et de promouvoir les comportements de citoyenneté organisationnelle des employés, qui sont de véritables leviers de performance et de rentabilité. Cette démarche apparaît aujourd'hui indispensable pour les managers, qui, pour obtenir les résultats escomptés, doivent expliquer pourquoi leurs collaborateurs et eux-mêmes préfèrent certains comportements à d'autres et prévoir comment les uns et les autres réagissent dans diverses situations.

Des comportements organisationnels à l'instar de la productivité, de l'absentéisme et le turn-over (rotation du personnel) sont des comportements revêtant une importance. Celle de la productivité est claire : les managers se soucient de la quantité et de la qualité du rendement de chaque employé. A des taux élevés, les absences et les départs peuvent quant à eux nuire à ce rendement. Une personne qui ne se présente pas n'est évidemment pas productive et le turn-over des effectifs peut finir par coûter cher, les tâches étant souvent effectuées par des individus moins expérimentés. D'autres types de comportements compromettants pour l'organisation, sont également observables et font l'objet de recherches tels que : la paresse sociale (*social loafing*), le gaspillage des ressources, le vol, le désengagement organisationnel, etc.

Par ailleurs, les performances du personnel dépendent aussi de plus en plus d'un quatrième type de comportement qui est l'esprit d'entreprise⁷⁴. Plus qu'un comportement directement lié au poste occupé, l'esprit d'entreprise (*organizational citizenship*) est un ensemble d'attitudes favorisant le fonctionnement de l'organisation. Par exemple, l'implication organisationnelle peut passer par le fait d'aider les autres membres de l'équipe, de se porter volontaire pour des tâches en extra, d'éviter les conflits inutiles ou encore de tenir un discours constructif sur le groupe de travail ou l'organisation dans son ensemble. Ainsi, on peut aisément conclure que les comportements organisationnels sont de deux catégories : comportement productifs et comportements contreproductifs.

⁷³Robins, S. & DeCenson, D, « Management : l'essentiel des concepts et des pratiques », Pearson Education, France, 2008, 6^e édition, p.48.

⁷⁴L'esprit d'entreprise (*Organizational Citizenship*) : comportement d'engagement allant au-delà de la description officielle du poste occupé et manifestant un désir de contribuer globalement à la réussite de l'organisation à laquelle on appartient.

Section 1 : les comportements productifs des équipiers (les effets de levier)

Dans le cadre de travail d'équipe, l'adoption de certains comportements facilite la réalisation de tâches communes. Ces comportements constituant l'aspect observable du fonctionnement interne d'une équipe, ont fait l'objet de plusieurs recherches empiriques et conceptuelles au fil des années. Nous tâcherons à présenter, dans ce qui suit, l'état des connaissances sur le sujet.

I. Typologies des comportements productifs des équipiers :

Nous présenterons, dans ce qui suit, trois typologies de comportements de comportements productifs dans un contexte de travail d'équipe. Il s'agit de celles de Cox et Sims, de Marks et ses collègues, et de Rousseau et ses collègues. Ces comportements organisationnels sont de véritables leviers pour les performances groupale et organisationnelle.

I.1. La typologie de Cox et Sims⁷⁵

Le premier modèle est celui de la citoyenneté d'équipe, tel que proposé par Cox et Sims. Selon les deux auteurs, les comportements de *citoyenneté organisationnelle* sont des actions individuelles discrétionnaires qui ne sont pas directement ou explicitement reconnues dans le système formel de récompense et qui, dans leur forme agrégée, facilitent le fonctionnement efficace et efficient de l'organisation. Les comportements de citoyenneté organisationnelle comprend notamment les conduites relatives au *volontarisme*, à *l'assistance entre pairs*, à *la participation active*, à *la ponctualité*, et à *un faible taux d'absentéisme*.

Les deux chercheurs Cox et Sims ont opérationnalisé la citoyenneté d'équipe en une typologie à six dimensions :

1. Le travail en équipe (*teamwork*) : il désigne le fait de coordonner ses efforts à ceux de ses équipiers et de favoriser un esprit de coopération au sein du groupe ;
2. Le souci du travail bien fait (*conscientiousness*) : il représente la tendance à agir de manière consciencieuse, à poser des gestes à caractère juste et responsable, et ainsi favoriser de manière indirecte l'efficacité de l'équipe ;

⁷⁵Traduit par nos soins: Cox, J.F. & Sims, H.P. (1996). "Leadership and team citizenship behavior: A model and measures", *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 3, 1- 41.

3. L'altruisme (*altruism*) : il fait référence à l'aide instrumentale, directe ou indirecte, offerte à ses coéquipiers ;
4. Le surpassement (*civic virtue*) : il concerne le fait d'aller au-delà des exigences de son emploi dans le but de favoriser le bien-être et l'image de ses collègues et de son équipe ;
5. La courtoisie (*courtesy*) : elle désigne le fait d'agir en étant conscient de l'impact de ses propres gestes sur le travail et l'environnement des autres ;
6. L'esprit d'équipe (*sportsmanship*) : il consiste à prioriser les objectifs de l'équipe avant ses objectifs personnels.

L'agrégation de ces dimensions se traduit en un attribut groupal : *la citoyenneté d'équipe*. Cette dernière, est décisive à la cohésion et à l'efficacité de l'équipe⁷⁶.

I.2. La typologie de Marks et ses collègues⁷⁷.

La seconde typologie des comportements productifs des équipiers que nous exposons est celle de Marks et ses collègues. Pour ces chercheurs le travail en équipe est d'abord un système de processus régis par une logique temporelle. Ces processus, appelés épisodes, sont l'ensemble des activités nécessaires à la réalisation d'une tâche. Dans cette logique, la performance d'une équipe est considérée comme le produit des épisodes au fil du temps. Un épisode est rythmé par l'alternance de périodes de transitions et d'actions, dont la durée et le nombre varie selon la nature de la tâche, la technologie utilisée et la méthode choisie par les équipiers pour accomplir leur travail.

Les périodes de transition sont des périodes de temps que les équipes de travail consacrent à l'évaluation et la planification des activités qui aboutissent à l'atteinte des objectifs du groupe. Dans cette période, les co-équipiers font le bilan des performances réalisées dans les épisodes précédents et se préparent pour les épisodes suivants. En revanche, les périodes d'action sont des périodes de temps où les équipes sont engagées dans des activités qui contribuent de façon directe à l'accomplissement des objectifs. Ces activités peuvent varier considérablement selon le type des équipes. Les équipes chirurgicales font des opérations, les équipes de

⁷⁶ Traduit par nos soins : Pearce, C.L., & Herbig, P.A. (2004). "Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size", *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 293-310.

⁷⁷ Traduit par nos soins : Marks et al. (2001). « A temporally based framework and taxonomy of team processes », *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.

marketing développent des campagnes de publicité, les équipes de développement de produits coordonnent les efforts de design, etc.

De surcroît, Marks et ses collègues considèrent que certains comportements sont plus susceptibles d'émerger au cours des phases de transition, tandis que d'autres sont plus enclins à survenir au cours des phases d'action. Les équipiers alternent entre ces deux phases dans le but de s'ajuster à leur environnement.

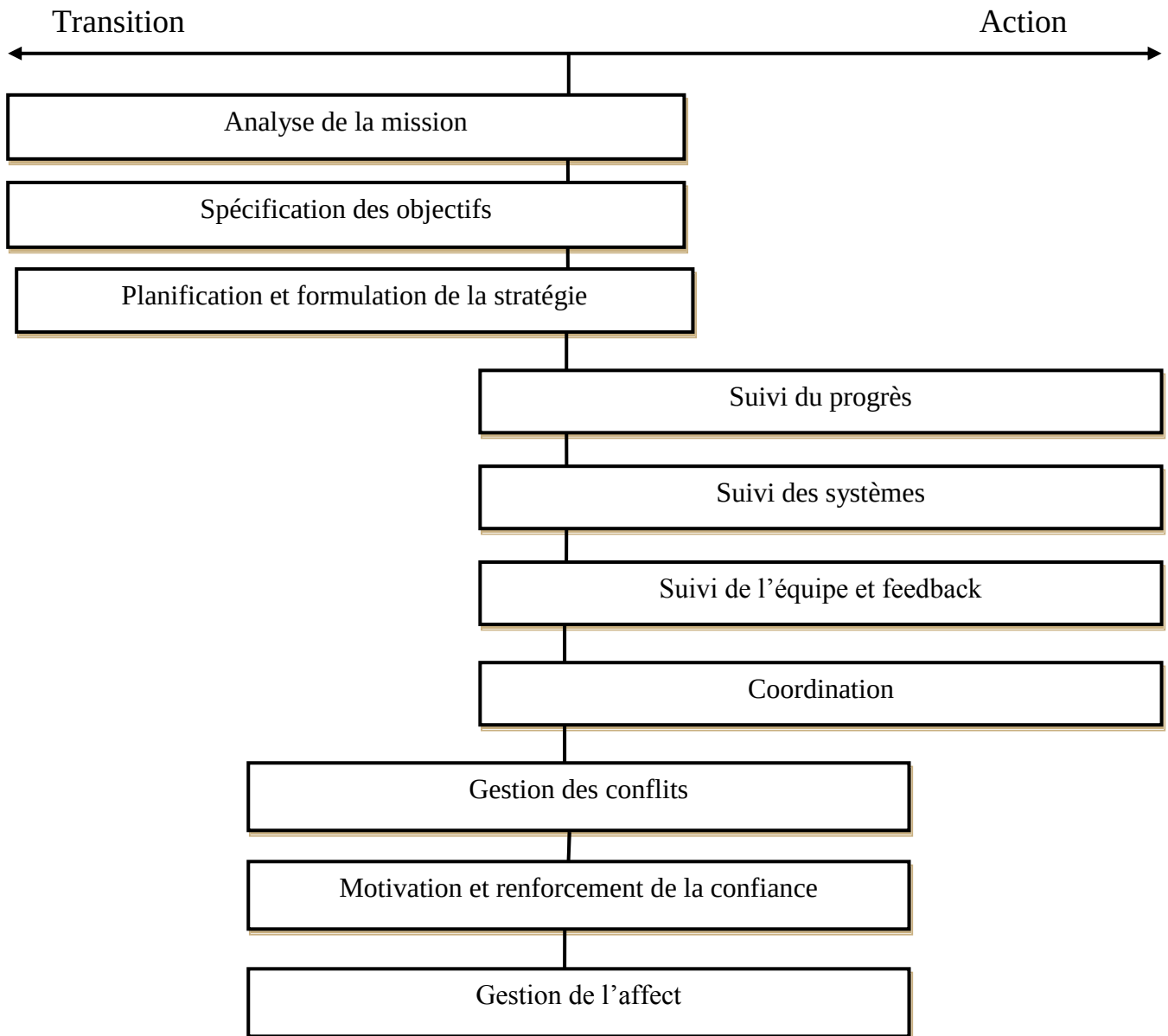
Comme l'illustre la figure 10, trois comportements caractérisent la phase de transition, dans laquelle les équipiers tentent d'aligner leurs contributions vers la réalisation de leurs objectifs.

L'analyse de la mission (*mission analysis*) consiste à interpréter et à évaluer une mission donnée d'une équipe, en identifiant ses tâches principales, les conditions environnementales ainsi que les ressources disponibles pour l'exécution de cette mission. L'analyse de la mission est une combinaison d'une vision rétrospective et d'une vision prospective. La première, concerne le diagnostic des performances précédentes et l'interprétation des motifs d'échec et du succès afin de mieux se préparer pour les activités futures. La seconde, concerne comment l'équipe conçoit son progrès vers le futur à partir du contexte actuel.

La spécification des objectifs (*goal specification*) vise à identifier et à prioriser les différents objectifs et sous-objectifs liés à l'exécution de la mission, de manière à les rendre atteignables et stimulants. Cette spécification indique qu'est-ce qu'on doit accomplir et comment on doit le faire dans le cadre d'un temps précis et des standards de qualité prédéfinis.

La planification et la formulation de la stratégie (*strategy formulation and planning*), fait référence aux décisions relatives à l'opérationnalisation de la mission, à la gestion des attentes, à l'élaboration des plans alternatifs, l'attribution des rôles et à la communication de la stratégie aux membres. Une bonne stratégie de développement prend en considération la situation présente, les contraintes de temps, les ressources de l'équipe, l'expertise des membres et la nature instable de l'environnement. En revanche, une mauvaise stratégie de développement est constatée lorsque les équipes de travail sont incapables de développer des plans afin de réaliser avec succès les objectifs qui leur sont assignés.

Figure n° 10 : Le modèle des phases récurrentes des processus d'équipes



Tiré et traduit de : Marks, M.A., Mathieu, J.E., Zaccaro, S.J. (2001). Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.

Au cours de la phase d'action, durant laquelle les équipiers effectuent des activités en relation directe avec la réalisation d'un objectif, quatre types de comportements entrent en jeu.

Le suivi du progrès (*monitoring progress toward goals*) : il vise à identifier les écarts potentiels entre les objectifs escomptés et les résultats obtenus, et à obtenir des moyens pour les combler. Plus précisément, il s'agit de superviser la progression vers l'accomplissement de la mission, en interprétant le système d'information en termes des exigences des tâches à

accomplir en vue de réaliser les objectifs, et en communiquant les progrès pour les membres de l'équipe. Cela implique de fournir un feedback pour les équipiers sur l'état d'accomplissement des objectifs afin de déterminer leur progrès et la possibilité de succès dans une période déterminée.

Le suivi des systèmes (*Systems monitoring*) : il se réfère au suivi des ressources des équipes et les conditions environnementales qui sont susceptibles d'affecter l'accomplissement des objectifs. Il intègre le suivi des systèmes internes c'est-à-dire la supervision des ressources des équipes telles que le personnel, les équipements, et d'autres informations générées ou retenues au sein de l'équipe ; et de surveiller les systèmes externes, c'est-à-dire les conditions environnementales appropriées pour le groupe. Ainsi, les équipes de travail efficaces gèrent leurs environnements, interne et externe, en observant les changements qui surviennent lors de leur exercice.

Suivi de l'équipe et feedback (*team monitoring and backup behavior*) : il consiste à assister les membres de l'équipe dans l'exécution de leurs tâches. Cette assistance se traduit sous trois formes : feedback verbal ou le coaching, l'aide d'un coéquipier à compléter des actions et assurer et compléter une tâche pour un coéquipier. Cette dimension consiste à fournir un feedback et une aide liés aux tâches, et la recherche de l'assistance des coéquipiers quand c'est nécessaire. Toutefois, pour que le suivi de l'équipe soit efficace, les coéquipiers doivent être informés des rôles des autres membres afin qu'ils puissent identifier le type d'assistance requise à un moment donné.

La coordination (*coordination activities*) : il se réfère à la gestion des activités qui se déroulent simultanément, et qui implique l'échange d'informations et l'ajustement mutuel des actions afin d'aligner la cadence et les phases opératoires des co-équipiers avec l'accomplissement des objectifs. Cette caractéristique du travail en équipe est étroitement liée à la mission assignée au groupe. On doit également noter que la coordination est nécessaire aussi bien dans la phase de l'action que dans la phase de transition. En outre, plus les tâches sont interdépendantes, plus les équipiers comptent sur la coordination comme un processus central pour le bon fonctionnement de leurs équipes.

En plus des comportements propres aux phases de transition et d'action, Marks et ses collègues (2001) soutiennent que certains processus interpersonnels sont nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe. Ces derniers sont au nombre de trois à savoir : la gestion des conflits, la motivation et renforcement de la confiance et la gestion de l'affect.

La gestion des conflits (*conflict management*) : le travail d'équipe crée un contexte interpersonnel où des conflits peuvent survenir à tout moment, d'où la nécessité de la gestion des conflits. Deux types de processus de gestion des conflits qui peuvent être utilisés afin de minimiser ou de résoudre les conflits sont distingués : la gestion prévisionnelle des conflits et la gestion réactive des conflits. Le premier type consiste à établir des conditions pouvant prévenir, contrôler les conflits entre les membres des équipes avant qu'ils ne surviennent, et l'établissement des normes pour des approches coopératives plutôt que compétitives pour la résolution des conflits. Le second type, concerne comment les équipes réagissent face aux situations de conflits actuelles et potentielles. Cela implique l'identification des paramètres des conflits entre les membres de l'équipe, la résolution des problèmes, trouver des compromis, ouverture et flexibilité et la volonté d'accepter les divergences d'opinions.

La motivation et le renforcement de la confiance (*motivation and confidence building*) Cela consiste à générer et préserver un sens de confiance collective, la motivation et la cohésion fondée sur la tâche en relation avec l'atteinte des objectifs. Cela inclue l'encouragement des équipiers de travailler mieux ou de maintenir un haut niveau de performance. Les équipes motivent leurs membres en exprimant leurs avis concernant les capacités de l'équipe, ses compétences dans des tâches particulières et en fournissant un feedback sur le succès du groupe ce qui renforcera le niveau de confiance et de cohésion de l'équipe.

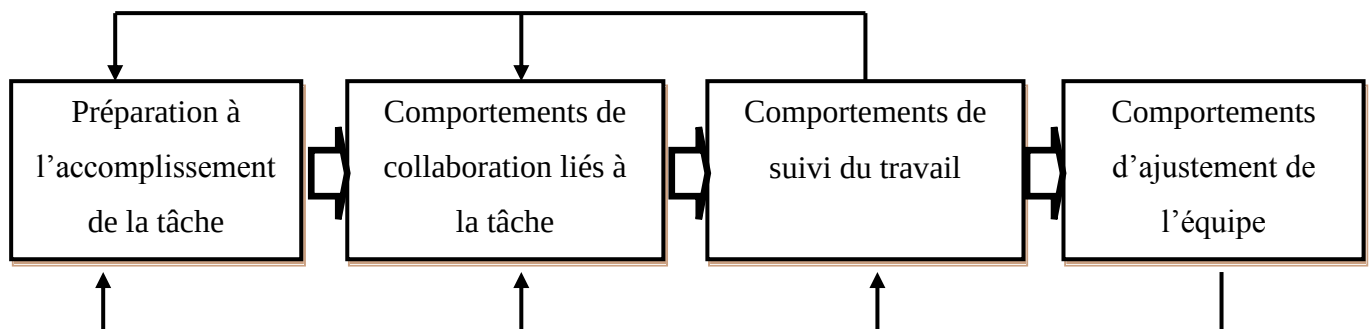
La gestion de l'affect (*affect management*) : il s'agit de la régulation des émotions des membres pendant l'accomplissement de leur mission. Cela inclue, entre autres, la cohésion sociale, la frustration et les états de tensions. En d'autres termes, il s'agit d'un processus de régulation des niveaux émotionnels des équipiers, qui peuvent être en inflation ou en (déflation) à cause des conditions de l'exécution d'une tâche (e.g. échec, stress, etc.), des facteurs personnels (e.g. animosité au sein des membres), ou des facteurs situationnels (e.g. les problèmes liés à la sécurité du travail). Bref, cet aspect de management vise à tenter de calmer les membres, de contrôler les niveaux de frustration, de booster le morale de l'équipe et la cohésion entre ses membres, et surtout il favorise l'émergence des comportements d'empathie.

Enfin, on doit souligner que Marks et al. (2001) considèrent que les comportements liés à la gestion des conflits, à la motivation et au renforcement de la confiance entre les équipiers et à la gestion de l'affect de ses pairs devraient être adoptés en tout temps, indépendamment des phases de transition et d'action.

Sans prétendre avoir inventé de nouveaux types de comportements d'équipiers, la typologie de Marks et al. (2001) se différencie par le fait qu'elle adopte une logique temporelle pour classer des CPE déjà documentés dans la littérature.

Dans la même perspective, Rousseau et ses collègues⁷⁸ (2006a) soutiennent également que les membres d'une équipe régulent leurs actions selon une logique d'ajustement continu. Selon les deux auteurs, ce processus qui peut être séquentiel et/ou périodique, est limité temporellement par le début et la fin d'une tâche donnée. Les comportements des équipiers se classent donc en quatre catégories, hiérarchisées selon le degré de régulation sollicitée. La figure 11 : illustre ces catégories, ainsi que les liens qui les unissent.

Figure n° 11 : Le processus de régulation de la performance d'une équipe



Source : Tiré et traduit de : Rousseau, V., Aubé, C., Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A Review and an Integration of Frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.

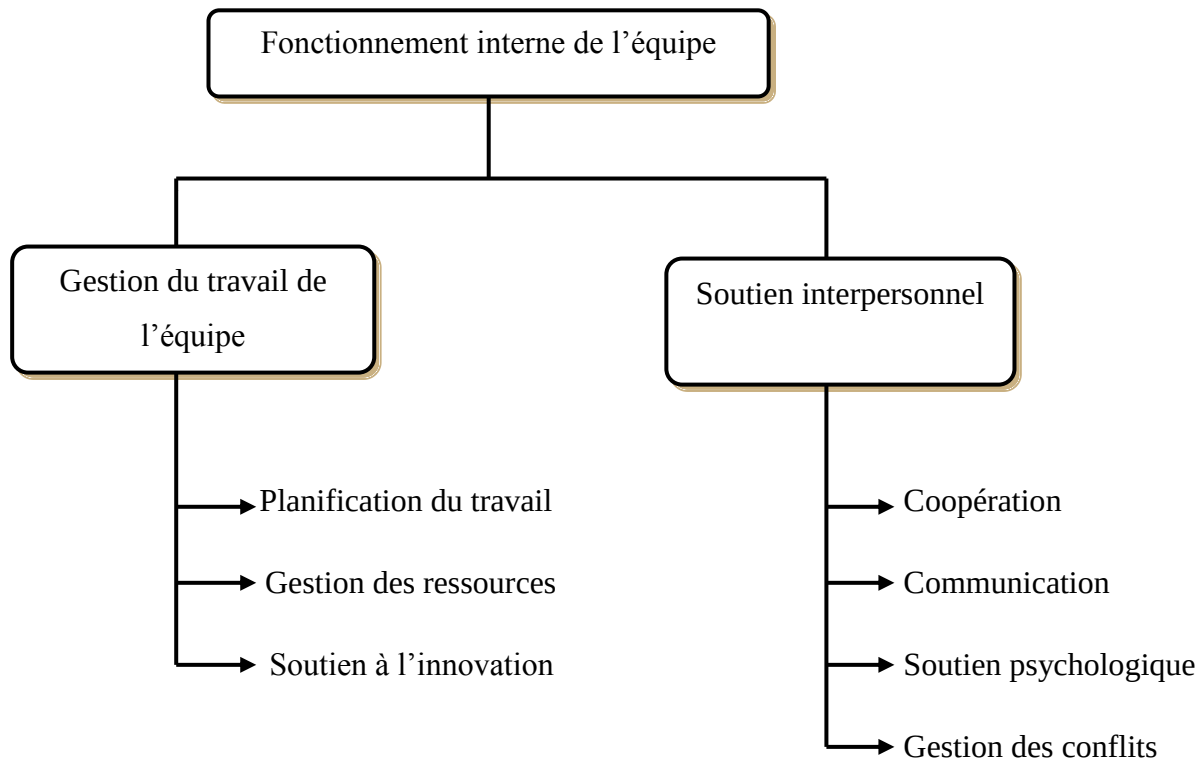
I.3. La typologie de Rousseau et ses collègues⁷⁹.

La troisième typologie des comportements productifs des équipiers que nous allons présenter dans ce qui suit est celle de Rousseau et ses collègues. Ces derniers ont développé un modèle multidimensionnel du fonctionnement interne de l'équipe, en misant sur l'intégration des travaux de leurs prédécesseurs et en procédant à une analyse conceptuelle exhaustive des dimensions retenues. Sept catégories de comportements différents sur le plan conceptuel ont découlé de leurs analyses, regroupées sous deux dimensions principales : la gestion du travail de l'équipe et le soutien interpersonnel comme l'illustre bien la figure 12 ci-dessous. Ces deux dimensions sont liées positivement au rendement de l'équipe.

⁷⁸ Rousseau et al. (2006a). « Le fonctionnement interne des équipes de travail : conception et mesure ». *Revue canadienne des sciences du comportement*, 38(2), 120-135.

⁷⁹ Traduit par nos soins : Rousseau et al. (2006b). "Teamwork Behavior: A Review and an Integration of Frameworks", *Small Group Research*, 37(5), 540-570.

Figure n° 12 : Conceptualisation multidimensionnel des comportements productifs d'équipiers



Source : Rousseau, V., Aubé, C. et Savoie, A. (2006a). Le fonctionnement interne des équipes de travail : conception et mesure. *Revue canadienne des sciences du comportement*, 38,120-135.

Pour la première dimension, la gestion du travail de l'équipe, représente « le degré auquel les équipiers structurent la réalisation de leur travail en planifiant, en s'organisant, en facilitant l'implantation de nouvelles pratiques dans l'équipe et en suivant la progression de leur travail »⁸⁰. Ce faisant, les membres de l'équipe s'engagent donc implicitement à assumer certaines responsabilités qui sont, en principe, l'apanage du manager. Une bonne gestion du travail de l'équipe par les équipiers eux-mêmes est par conséquent un facteur clé de succès pour l'efficacité groupale, faute de quoi le fonctionnement serait basé uniquement sur l'improvisation et les expériences passées, rendant ainsi très difficile toute initiative d'avancement.

De façon globale, les comportements relatifs à la gestion du travail de l'équipe fournissent aux équipiers un cadre ou une structure leur permettant de mieux répartir leurs tâches, de

⁸⁰ Rousseau et al. (2006a), opt, cit.128.

diminuer l'ambiguïté et de réduire ainsi le stress pouvant en ressortir. De façon spécifique, la gestion du travail de l'équipe se compose de trois sous dimensions suivantes :

Les comportements de planification et d'organisation du travail : ils concernent l'élaboration de stratégies, par les membres de l'équipe, pour préciser les rôles, les responsabilités, les processus et les délais impartis et à respecter dans l'exécution de leurs tâches. Ces comportements visent à coordonner la vision du travail de tous les membres de sorte qu'ils convergent leurs efforts dans une direction commune.

La gestion des ressources : représente les conduites visant l'optimisation de l'utilisation des ressources de l'équipe de manière à être plus efficace. Plus précisément, il s'agit d'accorder les idées et les compétences de chacun au matériel et à l'équipement disponible pour effectuer les tâches. La gestion des ressources comporte également un aspect de réajustement, qui consiste à évaluer régulièrement l'état du travail et d'y apporter les changements nécessaires.

Le soutien à l'innovation : désigne les mesures prises par les membres pour favoriser « l'implantation de nouvelles pratiques dans l'équipe »⁸¹. Ces comportements visent à trouver des moyens pour pallier aux faiblesses et améliorer ainsi l'efficacité groupale.

La seconde dimension comportementale de la typologie de Rousseau et al. (2006b), le soutien interpersonnel, est considéré comme étant décisive au bon fonctionnement de l'équipe. Elle est basée sur le fait qu'un contexte groupal où les membres « font preuve de respect les uns envers les autres, reconnaissent et valorisent les contributions de chacun et se montrent sensibles aux sentiments et au bien-être de leurs coéquipiers » contribue à un climat sain où les travailleurs sont plus performants⁸². Plus précisément, le soutien interpersonnel augmente la flexibilité, consolide la confiance entre les membres et permet ainsi à ses derniers de faire face à des situations stressantes avec plus de facilité que s'ils devaient les affronter seuls.

Le soutien interpersonnel est constitué de quatre sous –dimensions comportementales : la coopération, la communication, le soutien psychologique et la gestion des conflits.

La coopération : elle représente l'entraide et la collaboration qui se procurent mutuellement les équipiers. Elle peut prendre la forme de soutien instrumental, de conseils ou d'encouragements. Cette aide est volontaire, généralement spontanée, et vise à faciliter l'exécution des tâches de l'équipe.

⁸¹ Rousseau et al. (2006a), op. cit.123.

⁸² Ibid., 128.

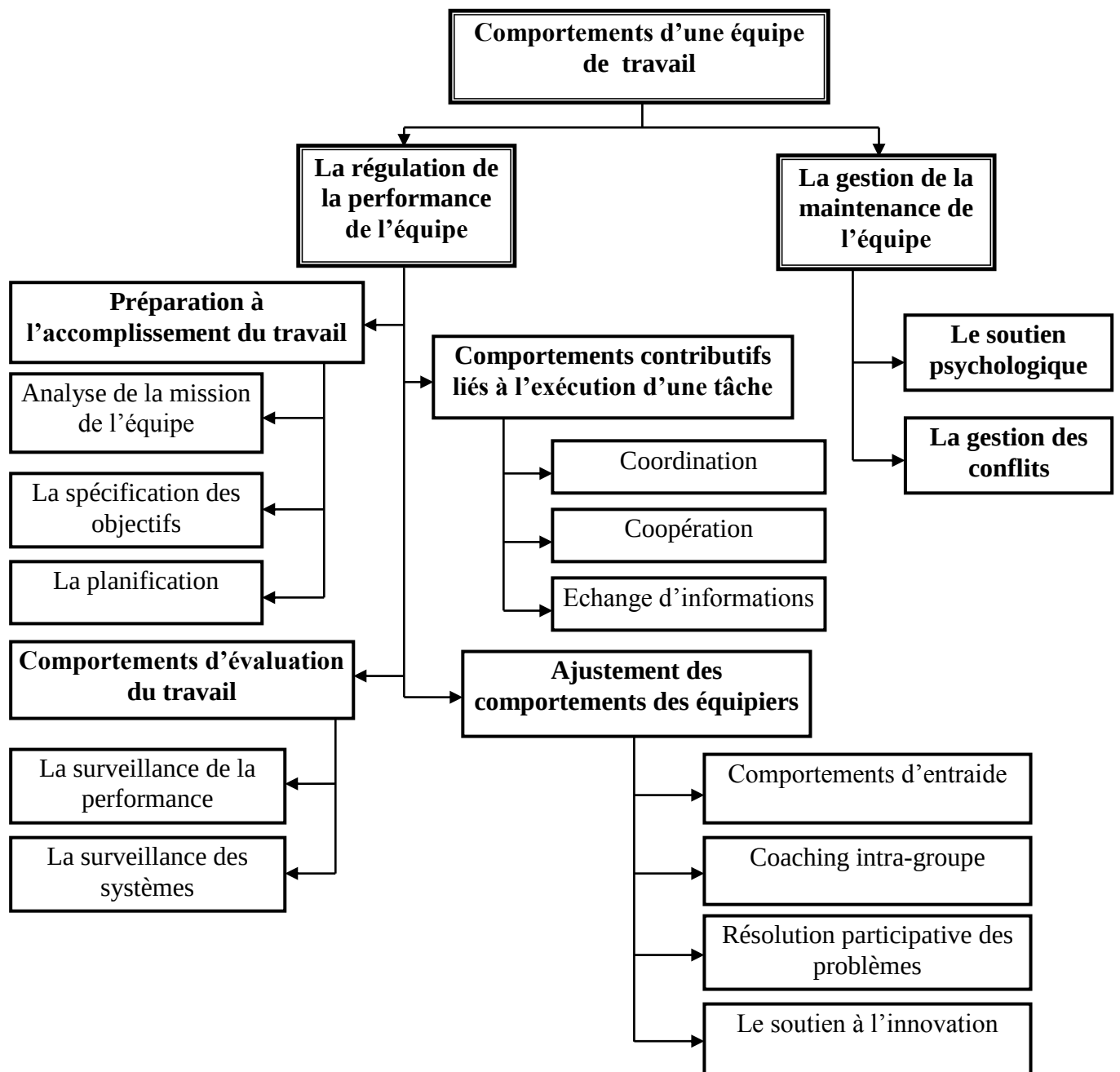
La communication : concerne l'échange d'informations liées à la tâche, au moment opportun et de manière transparente entre les équipiers. Cet échange d'informations inclut à la fois l'émission et la compréhension de données, que ce soit dans un contexte formel ou non. Une communication de qualité implique donc que chaque individu ait accès aux données dont il a besoin pour effectuer son travail, et par conséquent favorise l'efficacité groupale.

Le soutien psychologique : il désigne le respect et la présence physique et morale qu'un individu manifeste envers ses coéquipiers, dans le but de préserver leur bien-être. Ces comportements s'observent aussi par la reconnaissance des contributions de chacun. En offrant du soutien psychologique à ses équipiers, un individu contribue à entretenir leur sentiment de compétence, d'efficacité personnelle et de proximité psychologique.

La gestion des conflits : elle fait référence à la mise en commun des ressources des membres de l'équipe en vue de régler les divergences réelles ou anticipées. Les conflits peuvent être liés à la tâche en tant que telle, aux processus de travail ou à des enjeux interpersonnels. S'ils sont inévitables, leur gestion adéquate permet néanmoins d'éviter une diminution de la qualité de l'expérience groupale, en plus de stimuler des changements favorables. Concrètement, les discussions constructives et au moment opportun constituent le moyen le plus fiable pour la gestion efficace de conflits.

La figure 13, montre une représentation synthétique des comportements productifs des équipiers observables au sein d'une équipe de travail, organisés dans une structure conceptuelle hiérarchique, selon les typologies de Marks et al. (2001) et Rousseau et al. (2006).

Figure n° 13: Représentation schématique de la structure hiérarchique conceptuelle des comportements productifs d'une équipe de travail.



Source : Tiré et traduit de: Rousseau et al. (2006). Teamwork Behaviors: A Review and an Integration of Frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 547.

II. Le leadership et la motivation des équipes de travail ⁸³:

Tout travail d'équipe ne peut être envisageable sans l'existence d'un leadership. Ce dernier est indispensable pour le bon fonctionnement des équipes de travail, du fait des multiples fonctions si importantes qu'il assure. Ainsi, nous parlerons dans ce qui suit, du leadership et de son rôle de mobilisation et de motivation des équipes de travail.

II.1-Le leadership dans une équipe de travail :

Presque tous les modèles de l'efficacité groupale s'entendent à reconnaître le rôle critique des leaders au sein des équipes de travail. S'il est vrai qu'il existe une littérature abondante sur les théories du leadership, on doit cependant noter que la plupart de ces théories se focalisent sur l'étude des caractéristiques des leaders comme l'intelligence et l'originalité, ou la fréquence de leurs activités. Toutefois, ce qui est relativement négligé - par les théories de leadership- est qu'est-ce que les leaders doivent réellement faire pour améliorer l'efficacité des équipes de travail, une perspective que nous jugeons plus productive. De plus, plusieurs théories de leadership se focalisent sur le niveau individuel ; il ya pratiquement peu de tentatives d'étude de la différence entre le leadership dans un contexte de travail traditionnel et le leadership dans un contexte de travail d'équipe.

Dans ce qui suit, nous allons examiner le rôle crucial des leaders et nous allons discuter comment les fonctions du leadership sont des fois transmises aux équipiers par le biais de l'autogestion (*self-management*).

II.2- Le rôle crucial des meneurs des équipes (*team leaders*) :

Bien qu'il n'existe pas beaucoup d'efforts visant à exprimer de façon précise le rôle crucial des meneurs des équipes, la plupart des auteurs se sont mis d'accord sur les fonctions importantes que les leaders doivent accomplir. Des appellations différentes sont utilisées pour exprimer ces fonctions, mais qui peuvent être regroupées en deux catégories fondamentales :

- ✚ Le développement et le design des processus d'équipe (*the développement and shaping of team processes*).
- ✚ La supervision et le management de la performance en cours d'une équipe (*the monitoring and management of ongoing team performance*)⁸⁴.

⁸³ Tiré et traduit du Kozlowski, W.J.K & Bradford, S.B. (2001). "Work Groups and Teams in Organizations". Cornell University(U.S.A), ILR School. P 47-53.

⁸⁴Traduit par nos soins : Fleishman et al. (1991). "Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation", *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.

II.2.1. Le développement et le design des processus d'équipe

Les leaders ont toujours fait face au défi de mise en place de nouvelles équipes de travail. Dans ce cas, le rôle primordial du leader est de développer un ensemble d'individus en une unité de travail cohérente et bien intégrée. De plus, les équipes de travail sont mises à l'épreuve d'entrées et de sorties du personnel au fil du temps. Comme le nouveau personnel remplaçant est introduit au sein de l'équipe, il a besoin d'être intégré et assimilé. Le rôle des leaders est très important pour l'intégration et l'assimilation de ces nouvelles recrues.

Les fonctions de développement des meneurs d'équipes se focalisent sur l'orientation des équipes et le coaching en vue d'établir la cohérence des équipes. L'orientation de l'équipe inclue les facteurs à implications motivationnelles tels que, *promouvoir l'engagement à l'accomplissement des objectifs communs, créer un affect positif, et l'établissement d'un climat de transparence et de compréhension mutuelle*. La cohérence de l'équipe intègre le développement des objectifs individuels interdépendants, un répertoire de stratégies relatives aux tâches d'équipe, et des rôles des équipiers compatibles avec leurs attentes. Ainsi, le rôle de développement du leader est *d'établir et de maintenir une cohérence et une intégration au sein des coéquipiers*. La cohérence permet donc aux coéquipiers de s'auto-gérer pendant les périodes d'intense engagement aux tâches⁸⁵.

II.2.2. La supervision et le management de la performance en cours d'équipe

Cette seconde fonction cruciale des leaders consiste à établir et à maintenir des conditions de travail favorables pour le groupe. Dans cette position, les leaders s'engagent dans deux catégories de comportements : la supervision (*monitoring*) et l'intervention (*taking action*).

La supervision consiste en l'obtention et l'interprétation des données relatives aux conditions de travail ainsi que les événements susceptibles de les affecter. Les fonctions de la supervision incluent *la vigilance, le diagnostic des carences groupales, savoir-faire relatif aux collectes de données, prévenir des changements de l'environnement désavantageux, et l'utilisation des informations pour la résolution des problèmes*. Par exemple, un leader fiable supervisera si l'équipe dispose des ressources matérielles adéquates, et pourra également prévenir des potentielles crises de ressources.

⁸⁵Traduit par nos soins: Kozlowski, S.W.J. & Bell, B.S. (2003). "Work groups and teams in organizations", *Industrial and Organizational Psychology*, 1(12), pp.333-375.

Les leaders ont également besoin de collecter des informations *relatives à la performance* et *fournir un feedback*. Ainsi, ils tiennent les équipiers au courant des résultats de leurs comportements. De surcroît, en cas d'émergence des problèmes, les leaders doivent collecter des informations afin de déterminer la nature du problème et intervenir pour concevoir et mettre en œuvre des solutions efficaces⁸⁶.

En effet, dans la plupart des entreprises, et particulièrement celles qui sont l'objet de notre recherche, en l'occurrence les sociétés de *catering*, l'unité de base de la structure de l'organisation du travail est l'équipe plutôt que l'individu. En d'autres termes, les individus travaillent en équipes afin d'accomplir des tâches nécessitant une action collective. La raison d'être d'une équipe de travail est axée essentiellement sur la production des biens et services pour des clients internes ou externes d'une organisation.

Plusieurs avantages peuvent être tirés de la mise en place des équipes de travail tels que : l'augmentation de la productivité, l'innovation et la satisfaction des employés⁸⁷. Toutefois, la mise en œuvre des équipes de travail n'aboutit pas systématiquement au succès de l'organisation. Plus précisément, il est illusoire de croire qu'il suffit de mettre les individus ensemble pour qu'ils sachent travailler en équipe. Ainsi, dans cette section, nous avons d'abord commencé par présenter trois modèles visant à consolider la performance groupale, et à promouvoir **la citoyenneté organisationnelle**. Puis, nous avons mis en relief le rôle très important du leadership dans une brigade qui consiste principalement à assurer la cohérence et la cohésion des équipiers, ainsi que le management de la performance. Enfin, cette section est conclue par quelques recommandations pratiques visant à booster la motivation d'une équipe, soit la fixation des objectifs, le feedback sur les performances individuelles et collectives, et la reconnaissance.

En somme, les différentes approches des auteurs, que nous venons d'exposer, mettent en exergue les différents **comportements productifs** des équipiers facilitant l'accomplissement des tâches collectives et, par conséquent, l'augmentation de la performance de l'équipe. Cependant, ces modèles se sont limités à la description des comportements salutaires des équipiers au sein d'une équipe de travail, et faisant abstraction des conditions de travail ainsi que des politiques de motivation et les systèmes d'incitation jouant un rôle moteur et

⁸⁶ Ibid. p.48

⁸⁷ Rousseau et al. (2006), *opt, cit*, 541

stabilisateur des équipes et dont la carence pourrait déstabiliser les équipes et transformer les comportements productifs des équipiers en **comportements contreproductifs**.

Section 2 : Les comportements contreproductifs des employés

Au milieu de travail, beaucoup de personnes se mettent ensemble et manifestent différents comportements. Chacun de ces comportements a différents effets sur les individus travaillant au sein de l'organisation et sur l'organisation dans son ensemble. Idéalement, ces comportements sont en adéquation avec les normes des organisations. Les normes organisationnelles consistent en « [...] comportements attendus, les langages, les principes et les postulats qui permettent aux unités productives de fonctionner avec un rythme approprié »⁸⁸. Mais comme l'idéal n'est qu'une conception imaginaire, dans la réalité le comportement professionnel s'écarte souvent des normes organisationnelles. Dans ce cas, ou les employés manquent de motivation pour se conformer aux normes organisationnelles ou au contraire - ils sont devenus motivés pour violer les normes établies. Dans les deux cas, les dirigeants des entreprises feront face à de véritables effets boomerang qui amenuisent les résultats de leurs organisations respectives.

Les conséquences des comportements contreproductifs des employés sont très importantes car ils peuvent affecter tous les niveaux des organisations à savoir : la prise de décision, la productivité et les coûts financiers.

I. Définition :

Plusieurs expressions sont utilisées dans la littérature pour désigner le phénomène des comportements contreproductifs au travail. On y trouve l'expression de *workplace deviance*, *antisocial behavior*, *counterproductive workplace behavior*, *organizational misbehavior* et enfin *dysfunctional behavior*⁸⁹. En dépit de la panoplie des termes utilisés, les définitions concernant les comportements contreproductifs des employés possèdent des similarités.

Premièrement, les actes contre-productifs des membres de l'organisation sont définis comme étant intentionnels. Deuxièmement, du fait que ces agissements violent les normes organisationnelles, ils ont tous pour effet de nuire au bon fonctionnement de l'entreprise.

⁸⁸Traduit par nos soins : Appelbaum et al. (2005). "The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior», *Corporate Governance*, 5(4), pp.43-55.

⁸⁹ Turcotte, G, « Les effets des comportements contreproductifs des équipiers sur l'engagement organisationnel des membres », Mémoire de Master en sciences de gestion, Université de Montréal, 2008, p, 14.

Toutefois, on doit souligner qu'il existe une nuance relative à ce fait observable selon que nous sommes dans un contexte de travail traditionnel ou dans un contexte de travail d'équipe. Il nous paraît donc utile de présenter l'état de connaissances relatif à ce phénomène aussi bien dans le contexte traditionnel que groupal.

II. Evolution et typologie des comportements contreproductifs au travail

La « contre-productivité » dans les entreprises n'est pas un phénomène nouveau, celui-ci est un phénomène plutôt classique. Néanmoins, ce dernier ne cesse de prendre de l'ampleur ces dernières années, et prend des formes diverses.

II.1. Evolution

Les premières recherches sur les comportements contreproductifs ont été effectuées vers la fin du 19^e siècle. A cette époque, Taylor (1895) mettait en lumière le concept de la flânerie (*social loafing*) chez les travailleurs. Depuis Taylor, on note une augmentation de l'attention portée aux comportements contreproductifs au travail, dont le vol, le gaspillage des ressources, le sabotage, l'absentéisme, une forte rotation du personnel (turn-over), la violence, les agressions interpersonnelles, etc.

II.2. Typologie des comportements contreproductifs

Des classifications des comportements contreproductifs ont été proposées par plusieurs auteurs. Les deux auteurs Mangione et Quinn (1974) sont les premiers qui ont introduit le concept de déviance de propriété et la déviance de production. Wheeler (1976) a distingué entre les violations graves et non graves des règles organisationnelles. Hollinger et Clark (1982) avaient établi une structure qui était fondée sur la déviance de propriété et la déviance de production. De surcroît, Redeker (1989) a publié une liste de délits punissables⁹⁰.

Les typologies des comportements déviants susmentionnées n'ont pas pris en considération les actes déviants de nature interpersonnelle telle que les agressions interpersonnelles. Dans ces classifications, l'accent est mis uniquement sur les actes portant atteinte aux organisations.

En 1995, les deux auteurs Robinson et Benett ont introduit une typologie de comportements contreproductifs au travail intégrant les aspects interpersonnels. Cette structure consiste en ces deux dimensions suivantes :

1. Mineurs versus Graves : elle décrit la sévérité des actes déviants.

⁹⁰ Turcotte, G. op. cit, 24

2. Interpersonnels versus Organisationnels : elle représente la cible des comportements contreproductifs.

En combinant ces deux dimensions, les comportements contreproductifs peuvent être classés en quatre différentes catégories de déviations organisationnelles. Ces catégories sont la Déviance de Production, la Déviance de Propriété, la Déviance Politique et l'Agression Interpersonnelle, comme le montre bien **la figure n° 14** ci-après.

Les quatre quadrants pourraient suggérer que les comportements d'un quadrant donné ne sont pas liés à ceux des autres. En fait, il est supposé que « les comportements contreproductifs commencent petits mais ils peuvent se dégénérer en de différents et plus sévères actes déviants. En d'autres termes, un incident mineur d'incivilité peut mener à une agression et par la suite peut entraîner des conséquences négatives telles que des absences non expliquées et des actions contre l'organisation⁹¹. Dans cette perspective, la théorie de la *Fenêtre Brisée* (*Broken Windows*) de Wilson et Kelling (1982) explique bien ce cas ; les petites infractions qui ne sont pas prises au sérieux mèneront inéluctablement à des infractions plus graves. D'une manière analogue, si quelqu'un brise une fenêtre et se rend compte que cette dernière n'a pas été remplacée, il supposera qu'il peut briser le reste de la fenêtre ou même enflammer la maison sans conséquences. Ainsi, il est crucial de punir même les actes déviants les moins importants des individus⁹²

⁹¹Traduit par nos soins : Everton et al. (2007). « Be nice and fair or else :understanding reasons for employees deviant behaviors», *Journal of Management Development*, 26(2), p.129

⁹² Traduit par nos soins : Levitt, S.D. and Dubner, S.J. (2005), "Freakonomics", Goldman.

Figure n° 14 : Typologie des comportements contreproductifs de Robinson et Bennett



Source : Turcotte, G. « Les effets des comportements contreproductifs d'équipiers sur l'engagement organisationnel des membres », Mémoire de Master en sciences de gestion, Université de Montréal, 2008, p.16.

II.2.1. La déviance de production

La déviance de production recouvre « des comportements qui violent les normes organisationnelles formellement établies et qui délimitent la qualité minimale et la quantité de travail à accomplir ». *Arriver fréquemment en retard au travail, quitter plus tôt que prévu son travail, prendre des pauses excessives, réduire intentionnellement ses efforts, le gaspillage*

des ressources, l'absentéisme, la rotation du personnel (turnover) sont des formes de déviance de production⁹³. La rétention (la réduction) des efforts décrit une circonstance où un individu fournit délibérément moins d'efforts pour la réalisation d'une tâche donnée. Un employé pourrait retenir ses efforts parce qu'il a une perception négative du groupe ou de l'organisation⁹⁴. Tous ces comportements ont un impact sur la productivité des organisations.

II.2.2. La déviance de propriété

La déviance de propriété décrit « ces cas où les employés acquièrent ou endommagent la propriété tangible ou des actifs d'une organisation de travail sans autorisation »⁹⁵. La déviance de propriété endommage les entreprises et elle est assez grave. *Saboter des équipements, mentir sur les heures travaillées, dévoiler des informations confidentielles, faire des erreurs intentionnelles, accepter des pots-de-vin et le vol des ressources* des entreprises sont des exemples de déviance de propriété. Certains de ces actes sont liés aux coûts directs des entreprises puisque l'équipement (endommagé) doit être réparé ou remplacé. En outre, certains de ces actes (le sabotage d'un équipement, par exemple) peuvent avoir des effets sur la productivité car le travail ne peut être repris qu'après avoir réparé ou remplacé l'équipement⁹⁶.

De surcroît, le vol des ressources des entreprises par les employés est défini comme « la prise, le contrôle, ou le transfert sans autorisation de l'argent et/ou de la propriété d'une entreprise effectué par un employé durant son activité professionnelle. »⁹⁷. L'acte de vol par les employés est souvent vu comme des coûts inéluctables pour les entreprises. Dans certains cas, les employés et les employeurs ont des opinions différentes du vol. A titre d'exemple, prendre une propriété de l'entreprise (par exemple, la nourriture) est souvent non reconnu comme un acte de vol par les employés bien qu'il soit considéré comme tel par les employeurs. Une autre forme du vol par les employés est la déviance de propriété altruiste (*altruistic property deviance*). Cette dernière fait référence au fait « d'offrir une propriété de l'entreprise aux

⁹³Traduit par nos soins: Robinson, S.L. & Bennett, R.J. (1995), "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study", *Academy of Management Journal*, 38(2), p.566

⁹⁴Traduit par nos soins: Kidwell, R.E. & Kochanowski, S.M. (2005), "The Morality of Employee Theft: Teaching about Ethics and Deviant Behavior in the Workplace", *Journal of Management Education*, 29(1), pp. 135

⁹⁵ Robinson, S. L. and Bennett, R.J.op. cit, p.565

⁹⁶ Everton et al, op. cit, 120.

⁹⁷Traduit par nos soins: Greenberg, L. Barling, J. (1996), "Employee Theft", *Journal of Organizational Behavior*, p.49

autres, soit gratuitement ou avec une remise substantielle, et ce souvent pour tisser des réseaux relationnels avec des tiers »⁹⁸.

Enfin, certains auteurs affirment qu'il ya des preuves empiriques que les employés des petites entreprises sont plus honnêtes que ceux des grandes entreprises. D'autre part, les employés sont moins enclins de voler quelqu'un avec qui ils entretiennent de bons contacts sociaux⁹⁹.

II.2.3. La déviance politique

La déviance politique est « le comportement lors de l'engagement dans des interactions sociales qui mettent les autres individus dans un désavantage personnel ou politique ». *L'incivilité au milieu professionnel, la manifestation du favoritisme, répandre des rumeurs sur les collègues de travail, blâmer un collègue et être compétitif d'une façon non bénéfique* sont des exemples de déviance politique¹⁰⁰.

L'incivilité au milieu professionnel est un comportement malintentionné et irrespectueux qui nuit aux collègues qu'il soit intentionnel ou pas. Il existe plusieurs exemples d'incivilité au milieu de travail tels que *recevoir des remarques ou des notes humiliantes, se voir interrompu au moment de parler*, etc. L'incivilité est fréquente en milieu professionnel ; un sondage indique que plus de **55 %** des travailleurs ont avoué avoir dit quelque chose de blessant à leurs collègues. D'autre part, les conséquences d'un tel comportement sont considérables. En effet, ceux qui étaient ou qui sont encore les cibles de ce type de comportement sont moins satisfaits avec leur travail, et seront par la suite plus susceptibles de démissionner.

De surcroit, l'incivilité en milieu professionnel peut également engendrer d'autres types de déviance. L'absentéisme, le vol, faire intentionnellement un travail de moindre qualité, et des comportements agressifs sont le corollaire d'un tel comportement. Enfin, les conséquences de l'incivilité au travail sont d'autant plus fortes que les incidences. Néanmoins, même un incident de moindre importance peut mener à une chaîne d'événements entraînant un très grave incident¹⁰¹.

⁹⁸ Ibid. p.50

⁹⁹ Levitt, S.D. and Dubner, S.J. op. cit

¹⁰⁰ Robinson, S.L. & Bennett. R.J. op. cit, p.566

¹⁰¹ Everton et al. op. cit, 126.

II.2.4. L'agression personnelle

La violence initiée par les collègues peut apparaître partout : aucune industrie, aucune organisation, et aucun employé ne peut exclure la présence d'un tel comportement. L'agression personnelle est « le fait de se comporter d'une manière agressive et hostile envers les individus ». *Le harcèlement sexuel, le viol, l'abus verbal, l'agression physique, saboter le travail d'un collègue, voler d'un collègue, détruire la propriété d'un collègue, et mettre en danger des collègues de travail* sont des exemples d'agression personnelle¹⁰².

Les employés qu'ont été la cible d'une agression par des collègues ont plus de problèmes de santé physique et émotionnelle et sont moins engagés à leurs organisations. Les victimes des agressions personnelles tendent souvent à être déprimées et ont une faible satisfaction au travail par rapport à ceux qui n'ont pas été victimes d'un tel comportement. Enfin, comme toutes les autres catégories de déviations organisationnelles, l'agression personnelle a des coûts et pour les individus et pour les organisations. Bien que ce soient souvent les individus qui subissent les coûts les plus importants (le stress, l'anxiété, burn out, coûts liés à la démission, etc.) de ces types de comportement, les organisations subiront également – d'une façon directe ou indirecte – les coûts de la déviance personnelle. Ces coûts (pour les entreprises) proviennent d'une baisse de productivité, des pertes en temps de travail, d'une qualité inférieure, des dépenses médicales et légales, et une mauvaise réputation auprès du public¹⁰³.

III. Les comportements contreproductifs dans des contextes de travail traditionnel et groupal

L'ampleur de la nuisance de la « déviance organisationnelle » diffère selon que l'on soit dans un contexte de travail traditionnel ou dans un contexte de travail groupal.

III.1. Les comportements contre-productifs dans un contexte de travail traditionnel :

Plusieurs études ont été menées sur les comportements contre-productifs. Ces dernières ont pour objectif d'élaborer une typologie de ces actes déviants, soit en établissant des catégories générales ou en formulant une méthode de classement selon des dimensions précises. Le premier dénominateur commun de la plupart de ces typologies est le fait qu'elles prennent toutes la cible des actes déviants comme une dimension principale.

¹⁰² Robinson, S.L. & Bennett, R.J., op. cit, p.566

¹⁰³ Traduit par nos soins: Griffin, R.W. (2005), « Bad behavior » in organizations: A review and typology for future research, *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.

Plusieurs modèles - tel que celui de Spector et ses collègues¹⁰⁴ - se sont limités à différencier les comportements contreproductifs visant l'organisation (par exemple, le vol et l'absentéisme non justifié), et ceux visant les individus (par exemple, le manque de respect et la rétention d'informations).

D'autres chercheurs tels que Vardi et Weitz¹⁰⁵ soutiennent qu'en plus de l'organisation et des individus, les comportements contreproductifs des employés peuvent cibler une entreprise externe dans le but de bénéficier à sa propre organisation (par exemple, l'espionnage industriel).

Le second aspect commun à la plupart des typologies est la sévérité relative du comportement contre-productif. Un comportement contreproductif peut également se définir par son objectif par le fait qu'il soit hostile ou instrumental, par le fait qu'il soit lié ou non à la tâche ou par son degré de visibilité.

Selon les aspects pris en considération par les chercheurs, plusieurs types de déviations organisationnelles sont mis en évidence. Ainsi, Robinson et Bennett¹⁰⁶ expliquent que les comportements contreproductifs peuvent se classer selon quatre types de déviations, à savoir la déviance de production, la déviance de pouvoir, la déviance envers la propriété, et la déviance personnelle.

De surcroît, les deux chercheurs Sackett et DeVore¹⁰⁷, ont fait ressortir d'autres types d'actes déviants en milieu professionnel intégrant le vol, la mauvaise utilisation de l'information, la mauvaise qualité du travail fait, et les paroles déplacées. Une autre typologie conçue par Vardi et Weitz a mis en exergue quatre comportements contreproductifs au travail soit le vol, l'espionnage industriel, la falsification et le sabotage. Spector et ses collègues, quant à eux, ont relevé également quatre catégories d'actes déviants au milieu organisationnel à savoir le retrait, le vol, la déviance de la production ou le sabotage et l'abus contre les autres.

¹⁰⁴ Traduit par nos soins : Spector, P. et al, (2006). « The dimensionality of counter Productivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational behavior*, 68(3), 446-460.

¹⁰⁵ Vardi, Y. & Weitz, E., op. cit.

¹⁰⁶ Robinson, S.L. & Bennett, R.J. op. cit, 560.

¹⁰⁷ Traduit par nos soins : Sackett, P.R. & Devore, C.J. (2001). "Counterproductive behaviors at work". *International Handbook of Work Psychology*.

Enfin, il est très important de noter que les deux auteurs Fisher et Locke¹⁰⁸, considèrent que le pendant négatif du concept de citoyenneté organisationnelle existe sous la forme de comportements anti-citoyens. Ces derniers ne sont pas directement liés à la tâche, mais ont des répercussions négatives sur l'organisation. Les aspects mis en évidence par Fisher et Locke sont l'évitement du travail (par exemple, l'absentéisme et le manque de ponctualité), l'évitement de la tâche (par exemple, la flânerie), les attitudes de contradiction et de résistance envers l'autorité (par exemple, le fait de répondre inadéquatement à un supérieur, ou d'ignorer les directives), l'agression et la vengeance.

Pour conclure, on doit souligner qu'il existe une forte corrélation négative entre les comportements citoyens et les comportements anti-citoyens, toutefois ils demeurent deux concepts distincts sur les plans conceptuel et empirique¹⁰⁹.

III.2. Les comportements contre-productifs dans un contexte groupal :

L'appréhension des comportements contre-productifs des équipiers nécessite, certes, la compréhension des comportements contre-productifs dans un contexte de travail traditionnel. Néanmoins, nous considérons que la distinction entre les comportements contreproductifs des équipiers et les comportements contreproductifs dans un contexte de travail traditionnel est importante à préciser car des comportements qui ne s'avèrent pas particulièrement problématiques dans un contexte de travail traditionnel, peuvent le devenir dans un contexte de travail groupal.

A titre d'illustration, la négligence peut être un comportement peu préjudiciable dans un contexte de travail traditionnel, cependant cette attitude peut s'avérer très nuisible dans un contexte de travail d'équipe à cause de la dépendance mutuelle des membres de l'équipe en regard de leurs tâches. En effet, dans le contexte de travail d'équipe, l'employé qui néglige son travail pénalise l'ensemble de l'équipe. Par conséquent, cet agissement induit de la frustration chez les équipiers qui s'occupent activement dans la réalisation de leurs tâches.

Dans le même ordre d'idées, la typologie des actes déviants, comme celle présentée par Vardi et Weitz, ne s'appliquent pas intégralement dans un contexte de travail d'équipe. D'une part, cette typologie comprend des comportements qui ne sont pas en lien direct avec le fonctionnement et l'efficacité des équipes (par exemple, le sabotage, le vol d'informations stratégiques, rumeurs sur l'organisation, etc.). D'autre part, ces classifications n'ont pas tenu compte de certains

¹⁰⁸Traduit par nos soins: Fisher, C.D. & Locke, E.A, (1992). "The new look in job satisfaction research and theory and theory job satisfaction: Advances in research and applications", Lexington: Health, pp.165-194.

¹⁰⁹Traduit par nos soins : Cox, J.F. & Sims, H.P, (1996). "Leadership and team citizenship behavior: A model and measures". *Advances in interdisciplinary Studies of Work Teams*, 3, 1-41.

comportements qui ne sont pas particulièrement nuisibles dans un contexte de travail traditionnel, mais qui peuvent s'avérer contre-productifs dans un contexte d'interdépendance accrue (par exemple, l'individualisme, la compétition et la survalorisation personnelle).

Dans notre travail de recherche, nous allons mettre en relief, plus particulièrement, les comportements contre-productifs dans le contexte de travail d'équipe, puisque notre objet d'étude et le terrain d'investigation sont, en l'occurrence, les sociétés de catering où le travail d'équipe est une règle et non pas une exception. Ainsi, la typologie des comportements contreproductifs des équipiers qui nous apparaît adéquate dans ce cas, est celle des auteurs Aubé et ses collègues¹¹⁰.

La typologie des déviances organisationnelles développée par Aubé et ses collègues, contient quatre dimensions à savoir le vol et la mauvaise utilisation des ressources, l'agression interpersonnelle, le parasitisme et la survalorisation personnelle.

III.2.1. Le vol et la mauvaise utilisation des ressources

Cette dimension se définit comme étant le degré auquel les équipiers utilisent de façon inadéquate les ressources matérielles mises à leurs disposition. D'autres appellations font référence également à cet aspect, telles que *le vol*, et *la destruction des biens*. Ce premier volet du modèle de comportements contreproductifs des équipiers d'Aubé et ses collègues, intègre, précisément, l'acte de gaspiller les ressources dont les équipiers disposent, de briser de l'équipement ou de voler des biens mis à la disposition des équipiers. De plus, l'utilisation déficiente des ressources peut avoir des retombées négatives sur l'efficacité de l'équipe de travail. A titre d'exemple, cet agissement peut priver les équipiers de ressources nécessaires à l'accomplissement de tâches communes ou bien compromettre leur sécurité.

III.2.2. L'agression interpersonnelle

Elle représente le deuxième volet du modèle de déviance organisationnelle de Rousseau et ses collègues, et qui désigne l'ensemble des comportements portant atteinte à l'intégrité physique et psychologique d'un ou plusieurs coéquipiers. D'autres appellations sont utilisées pour dénoter ces comportements d'agression, à savoir *la violence*, *le harcèlement* et *l'hostilité*. Plus précisément, ces comportements désignent le fait de dénigrer, de bouder un collègue, de cesser de lui parler, de faire des allusions désobligeantes à son égard ou de lui faire des menaces. Bien que ces comportements soient préjudiciables indépendamment du mode de l'organisation du travail, ils sont particulièrement nuisibles dans

¹¹⁰Traduit par nos soins : Aubé, C. et al. (2009). « Counterproductive behaviors and psychological well-being: The moderating effect of task interdependence. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), pp. 352.

un contexte de travail en équipe, puisque les équipiers sont contraints de travailler régulièrement ensemble pour accomplir leurs tâches. Les équipiers peuvent donc plus difficilement éviter leurs collègues qui adoptent des comportements d'agression.

III.2.3. Le parasitisme

Les chercheurs Aubé et ses collègues considèrent que les comportements de parasitisme sont quasi-identiques aux manifestations du phénomène de la flânerie sociale (« social loafing »), qui dénote la tendance de l'individu à fournir moins d'efforts lorsqu'il travaille en groupe que lorsqu'il travaille sur une base individuelle. Par conséquent, le fait de travailler en équipe de travail rend la contribution de chaque individu moins visible, ce qui amène certains membres à fournir moins d'efforts¹¹¹. Plus précisément, les comportements de flânerie sociale peuvent se manifester en milieu organisationnel par le fait de diminuer ses efforts, de laisser faire son travail par un collègue, de s'absenter plus longuement que prévu pour errer à des occupations personnelles, de simuler un malaise afin de pouvoir quitter l'organisation plutôt que prévu, etc.

Ces agissements dans un contexte de travail d'équipe, ont pour résultat de nuire à l'accomplissement de tâches communes, et donc, au bon fonctionnement de l'équipe de travail. De plus, face à l'adoption de comportements parasites par un équipier, les autres collègues pourraient ressentir un sentiment d'injustice et être tentés de réduire eux-mêmes leur apport à la tâche commune. In fine, *le parasitisme* dans un contexte où les équipiers sont interdépendants, est très préjudiciable pour l'efficacité groupale, car il fait entrave à la réalisation des tâches¹¹².

III.2.4. La survalorisation personnelle

La survalorisation personnelle se définit comme étant la disposition d'un individu à se valoriser de façon exagérée par rapport à ses coéquipiers¹¹³. Dans cette dimension, on trouve, selon le modèle d'Aubé et ses collègues, des comportements déviants tels que le fait de s'attribuer tout le mérite lorsque l'équipe connaît du succès, de minimiser les apports de ses collègues, de se vanter publiquement de ses réalisations personnelles ou de jeter indûment le blâme sur les autres lorsque des erreurs sont commises. La présence de ce type de comportements au sein d'une équipe de travail est particulièrement nuisible à la coordination et à l'intégration des efforts requis pour l'atteinte des objectifs communs. La survalorisation

¹¹¹Traduit par nos soins: Karau, S.J. & Williams, K.D. (1993). "Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration". *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.

¹¹²Traduit par nos soins: Pierce, G.L. & Giacalone, R.A. (2003). "Teams behaving badly: Factors associated with anti-citizenship behaviors in teams", *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), pp.17.

¹¹³ Aubé, C. and al, op. cit, pp. 355.

personnelle a également des effets préjudiciables sur la cohésion du groupe vu qu'elle favorise l'esprit de compétition entre les membres¹¹⁴.

Le tableau ci-dessous expose la typologie des comportements contreproductifs des équipiers selon le modèle d'**Aubé et ses collègues**. Ces derniers ont classé les comportements d'incivilité organisationnelle en quatre catégories : l'utilisation déficiente des ressources de l'entreprise, la survalorisation personnelle, le parasitisme, et l'agression interpersonnelle.

Tableau n° 4: Dimensions et manifestations des comportements contreproductifs des équipiers

Dimensions des CCPE	Exemples des manifestations comportementales
L'utilisation déficiente des ressources	☞ Gaspiller, voler, briser du matériel, de l'équipement et/ou les biens nécessaires à la réalisation des tâches de l'équipe ; ☞ Faire preuve de négligence à l'égard des ressources.
La survalorisation personnelle	☞ S'attribuer le mérite du travail et/ou des idées d'un coéquipier ; ☞ Vanter ses propres contributions de manière exagérée ; ☞ Minimiser la valeur du travail d'un coéquipier ; ☞ Jeter le blâme indûment sur un coéquipier sur des erreurs qu'il n'a pas commises ;
Le parasitisme (Social loafing)	☞ Diminuer délibérément son rythme de travail ou ses efforts ; ☞ Prendre des pauses longues et/ou fréquentes ; ☞ Feindre des motifs pour éviter l'accomplissement de ses tâches ; ☞ S'occuper de ses affaires personnelles lors des heures de travail.
L'agression interpersonnelle	☞ Faire des remarques désobligeantes ; ☞ Ignorer ou boudier un coéquipier ; ☞ Entretenir des rumeurs ou parler dans le dos d'un coéquipier ; ☞ Être agressif physiquement ou verbalement, ou menacer un équipier.

Tiré et traduit de :Aubé,C.,Rousseau,V.,Mama,C., et Morin,E.M. (2009).Counterproductive behaviors and psychological well-being :*The moderating effect of task interdependence. Journal of business and psychology*, 24,351-361.

¹¹⁴Traduit par nos soins : Medina, F. (2000). "Types of intragroup conflict and affective reactions", *Journal of Managerial Psychology*, 20 (3-4), 219-230.

Tous ces actes d'incivilité sont particulièrement nuisibles pour l'efficacité et l'efficience des équipes de travail. Car ils créent un climat de travail inacceptable qui tire vers le bas la satisfaction, la motivation et l'engagement organisationnel des équipiers. La dégradation de climat organisationnel accentuera la « contre-productivité » au travail, et découragera les comportements de citoyenneté organisationnelle. De plus, la « déviance de propriété » engendre également des coûts supplémentaires considérables pour les organisations, ce qui se répercutera négativement sur leurs performances financières.

Nous avons vu dans cette section certains comportements contreproductifs observables dans une entreprise, qui se caractérisent par le fait qu'ils soient des actes intentionnels visant à porter préjudice à l'efficacité groupale et donc à la performance de l'organisation. Puis, nous avons distingué les deux types de déviance organisationnelle à savoir la « contre-productivité » dans un contexte de travail traditionnel et la « contre-productivité » dans un contexte de travail d'équipe.

Les typologies de comportements contreproductifs, présentées par les chercheurs, sont presque identiques dans les deux contextes, toutefois certains actes d'incivilité organisationnelle sont extrêmement plus nuisibles dans un contexte de travail d'équipe que dans un contexte de travail traditionnel. Car, la « contre-productivité » dans un contexte de travail groupal entraîne des conflits sociaux entre les équipiers, et donc une perte de temps liée à la gestion des conflits. De plus, la déviance organisationnelle dans un contexte de travail d'équipe rend la communication interpersonnelle très difficile et entrave le travail de coopération et de coordination ce qui se répercutera négativement sur la qualité de travail. La « contre-productivité » dans un contexte groupal contribue également à la mise à l'échec de tout le travail de l'équipe en l'empêchant d'atteindre ses objectifs d'efficacité, d'efficience et de l'amélioration continue de ses performances.

L'importance, la fréquence et la gravité du phénomène de la « contre-productivité » au travail a amené plusieurs chercheurs à s'y intéresser afin de le comprendre et de déterminer ses antécédents ou les facteurs favorisant son apparition et son développement. Les résultats de leurs recherches ont permis de mettre en évidence plusieurs facteurs déclencheurs. Ces derniers de différentes natures : individuelle, socio-économique, managériale et organisationnelle. D'autres recherches se sont intéressées à l'étude des implications des comportements contreproductifs sur les plans organisationnel et individuel. Ainsi, nous

présenterons dans ce qui suit les différentes causes de la « contre-productivité » au travail, ainsi que leurs implications sur les plans organisationnel et individuel.

Section 3 : Antécédents et implications de la « contre-productivité » au travail sur les plans organisationnel et individuel

Cette section sera consacrée à la présentation des différents antécédents de la « contre-productivité » au travail, que l'on rencontre souvent dans la littérature managériale, et qui sont multiples et divers. Nous exposerons ensuite, les principales conséquences des comportements contreproductifs au travail sur les deux plans organisationnel et individuel.

I. Les antécédents (facteurs de prédiction) des comportements contreproductifs des équipiers :

Compte tenu de la fréquence, de l'importance accrue et des coûts considérables des comportements contreproductifs des employés, le contrôle de cet aspect est crucial pour l'essor et la pérennité des entreprises. Il est certain que certains facteurs décrits dans cette section sont plus applicables à certaines formes de comportements contreproductifs car différents types de déviations organisationnelles sont induits par différents antécédents. Néanmoins, mettre en évidence les facteurs liés aux comportements contreproductifs au travail est une étape indispensable pour le contrôle de ce phénomène. Les antécédents des comportements contreproductifs sont classés dans ce travail en trois catégories : *facteurs individuels, facteurs sociaux et interpersonnels et les facteurs organisationnels*.

I.1. Les facteurs individuels

Les facteurs individuels se réfèrent aux caractéristiques de la personnalité telles que les valeurs individuelles et aux caractéristiques démographiques comme l'âge et le genre. Ces variables individuelles peuvent être les plus susceptibles d'expliquer les déviations interpersonnelles¹¹⁵.

I.1.1. Les caractéristiques de personnalité

Il est généralement admis que certaines personnes sont, de nature, enclines à être déviantes. Quand ces individus entrent dans une entreprise ils recèlent déjà des prédispositions potentielles à commettre des actes déviants. Ces prédispositions peuvent être petites comme elles peuvent être de taille. Ainsi, plus ces prédispositions sont grandes, plus la probabilité pour ces individus de s'engager dans des comportements contreproductifs

¹¹⁵ Robinson, S.L & Bennett, R.J, op. cit, p. 567

sera grande. En outre, certains facteurs de personnalité sont positivement liés à la prédisposition aux comportements contreproductifs. En effet, certains types de personnalités qui sont émotionnellement réactives, qui font preuve d'une agression incontrôlée, et ces types de personnalités empreintes de sadisme possèdent plus de prédispositions à s'engager dans des comportements violents.

I. 1.1.1. La philosophie/ les valeurs individuelles (philosophy/value orientation)

Idéalisme versus Relativisme

L'Idéalisme est le degré d'adhésion d'un individu aux valeurs suprêmes de la morale lorsqu'il fait des jugements moraux. Les individus qui sont idéalistes ont la conviction que faire du tort aux autres individus est toujours évitable¹¹⁶. Il en résulte que l'idéalisme est positivement lié à la prise d'une décision éthique. En revanche, le Relativisme fait référence au degré avec lequel un individu rejette les règles universelles de la morale quand il fait des jugements d'éthiques. Du point de vue des relativistes, les circonstances qui concernent les dilemmes d'éthique sont plus pertinentes que l'attachement à des principes moraux lors de la prise de décision. Par conséquent, il existe une relation négative entre le relativisme et la sensibilité à l'éthique car les relativistes considèrent que les questions d'éthique sont moins importantes. Le Relativisme est négativement lié à la prise de décision éthique. Ainsi, les individus idéalistes se comportent d'une façon plus juste et sont les moins susceptibles de manifester des comportements contreproductifs¹¹⁷.

Perspective Déontologique versus Téléologique

D'un point de vue déontologique, une action est juste uniquement si elle est compatible avec un ensemble règles morales et elle est injuste si elle est en contradiction avec ces dernières. D'un point de vue téléologique, en revanche, une action est considérée bonne ou mauvaise en comparaison à ses résultats. Bien que la déontologie soit positivement liée à la prise de justes décisions, la téléologie, quant à elle, y est négativement liée¹¹⁸.

¹¹⁶Traduit par nos soins: Singhapakdi, A. (2004), "Important Factors Underlying Ethical Intentions of Students: Implications for Marketing Education", *Journal of Marketing Education*, 26(3), pp.262

¹¹⁷Traduit par nos soins: O'Fallon, M.J. & Butterfields, K.D. (2005), "A Review of the Empirical Ethical Decision- Making Literature: 1996-2003", *Journal of Business Ethics*, Vol.59, pp.375-413.

¹¹⁸Ibid. 380.

I. 1.1.2. Le Locus de contrôle (locus of control)

Les individus sont classés en deux catégories : les individus internes et les individus externes.

Les individus internes voient les événements et les résultats dans la vie comme étant largement sous leur propre contrôle. Inversement, les individus externes croient que les résultats et les événements sont déterminés principalement par des forces externes telles que la chance, le destin, le contexte social et d'autres personnes. Un locus de contrôle interne est positivement lié à la prise de décisions éthiques, alors que le locus de contrôle externe y est négativement lié. Ainsi, les individus externes sont les plus enclins à s'engager dans des comportements contreproductifs¹¹⁹.

I.1.1.3. Le Machiavélisme et l'amour de l'argent (Machiavellianism and love of money)

Il existe une relation entre le Machiavélisme et la probabilité de manifestation des comportements contreproductifs au sein des individus. Le Machiavélisme est particulièrement associé avec les déviances interpersonnelle et organisationnelle¹²⁰. En effet, le Machiavélisme indique la tendance de certains individus à manipuler les autres afin de réaliser des objectifs personnels. Le Machiavélisme peut inciter les gens à utiliser des politiques et des stratégies agressives, manipulatoires et peu honnêtes pour réaliser des objectifs spécifiques. Les individus machiavéliques usent de pratiques agressives pour atteindre leurs objectifs sans tenir compte des sentiments, des droits et des besoins des autres.

Il en découle que les individus machiavéliques sont étroitement liés aux comportements antisociaux et sont principalement connectés au pouvoir, au succès financier et d'autres objectifs extrinsèques¹²¹. D'autre part, il existe une relation négative entre le Machiavélisme et les prises de décisions justes. Cela veut dire que les gens ayant un fort caractère machiavélique sont moins éthiques que ceux ayant un faible caractère machiavélique. Ainsi, les personnes empreintes du Machiavélisme sont les plus susceptibles de s'engager dans des comportements contreproductifs¹²².

I.1.2. Les variables démographiques

Les variables de personnalité ne sont pas des facteurs suffisants pour la prédiction des comportements contreproductifs au travail. Les employés qui sont plutôt jeunes (l'âge), les

¹¹⁹ Ibid. P.402.

¹²⁰ Traduit par nos soins: Appelbaum, S.H., Iaconi, G.D. and Matousek, A. (2007), "Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions", *Corporate Governance*, 7(5), 586-598.

¹²¹ Traduit par nos soins: Tang, T.L.-P & Chen, Y.-J. (2007), "Intelligence vs. Wisdom: The Love of Money, Machiavellianism, and Unethical Behavior across College Major and Gender", *Journal of Business Ethics*, Vol.82, pp. 1-26.

¹²² O' Fallon, M.J. & Butterfield, K.D., op.cit, 400.

nouvelles recrues, et ceux qui ont des bas salaires sont plus enclins de commettre des actes déviants¹²³. En outre, le genre, l'éducation, la religion sont les autres variables démographiques qui influent sur la prise de décisions éthiques.

I.1.2.1. Le genre (gender)

Il existe une croyance longtemps établie que les femmes sont plus morales que les hommes. Toutefois, les recherches empiriques n'ont pas relevés de grandes différences entre les femmes et les hommes et si de petites différences il ya, les femmes sont plus éthiques que les hommes¹²⁴. Les femmes sont plus susceptibles d'avoir des valeurs supérieures ce qui implique une faible probabilité d'être engagées dans des comportements déviants. En outre, c'est souvent les hommes et non pas les femmes qui s'engagent dans des comportements agressifs en milieu de travail¹²⁵.

I.1.2.2. La période de jouissance (tenure)

Plus la période d'exercice d'un employé au sein d'une entreprise est longue, plus la probabilité du salarié à s'engager dans des comportements contreproductifs devient faible. Ainsi, les employés aux contrats de travail de courte durée sont les plus susceptibles de s'engager dans des actes de déviance de propriété et dans d'autres types de comportements contreproductifs au milieu de travail¹²⁶.

I.1.2.3. L'éducation (education)

L'un des plus importants facteurs de « développement du jugement moral » est la durée de l'éducation à proprement parler. Un individu à une longue durée d'éducation est « plus conscient du monde social et de sa place au sein de ce dernier ». A chaque niveau d'éducation atteint, la conscience morale de l'individu augmente¹²⁷. Ainsi, l'éducation est positivement liée à la prise de décisions éthiques ; plus un individu possède un bon niveau d'éducation, moins il est susceptible de s'engager dans des comportements contreproductifs.

I.1.2.4. L'âge

D'une manière générale, l'âge est positivement lié à la prise de décisions éthiques. En effet, les employés les plus âgés tendent à être plus honnêtes que les plus jeunes. Les

¹²³Traduit par nos soins : Peterson, D.K. (2002a). "Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), pp.49

¹²⁴O' Fallon, M.J. & Butterfield, K.D., op. cit, 405.

¹²⁵Appelbaum, S.H., Iaconi, G.D. and Matousek, A., op. cit, 580.

¹²⁶Ibid. 582.

¹²⁷Traduit par nos soins : VanSandt et al. (2006). "An Examination of the Relationship between Ethical Work Climate and Moral Awareness", *Journal of Business Ethics*, Vol.68, pp. 416

membres les plus jeunes de la force de travail sont liés à « un épidémie laxisme moral » car le plus grand nombre de cas de vol est enregistré parmi les employés les plus jeunes¹²⁸. Néanmoins, les recherches sur l'âge montrent des résultats mitigés concernant la prise de décisions éthiques¹²⁹.

I.1.2.5. La religion

Il est généralement admis que les personnes religieuses tendent à être plus éthiques, ainsi il y a une relation positive entre la religion et la prise de décisions éthiques¹³⁰.

I.1.3. Les facteurs situationnels (Situational Factors)

Un individu ne peut pas travailler des mois voire des années dans une entreprise sans que son raisonnement, ses croyances et ses aspirations n'en soient influencées. Pour la prédiction des comportements contreproductifs au travail, les variables individuelles expliquent seulement une petite part de la variance. Pour prédire la déviance organisationnelle, il faut prendre en considération non seulement les facteurs individuels mais également des facteurs situationnels. Les facteurs situationnels incluent les facteurs sociaux et interpersonnels ainsi que les facteurs organisationnels¹³¹.

I.1.3.1. Les facteurs sociaux et interpersonnels

Les perceptions des normes sociales, l'influence des groupes de travail et les superviseurs, l'opportunité, le besoin et la dissimilitude contribuent à la manifestation des comportements contreproductifs au travail.

I.1.3.1.1. L'influence des groupes de travail

Les groupes de travail jouent un rôle considérable dans l'influence de leurs membres et leurs organisations. Les individus analysent leur environnement de travail et si nécessaire modifient leurs actions afin de s'y conformer. Les individus qui ont déjà des tendances antisociales sont plus susceptibles d'être attirés et sélectionnés dans des groupes qui ont des tendances similaires. Les individus tendent à adapter leurs comportements, cognitions et attitudes en vue d'être en concordance avec leur environnement social au travail.

¹²⁸ Greenberg, L. & Barling, J., op. cit, pp.53

¹²⁹ O'Fallon, M.J. & Butterfield, K.D., op. cit, 396.

¹³⁰ Ibid.402

¹³¹ Traduit par nos soins: Robinson, S.L. & Greenberg, J. (1998), "Employee behaving badly: Dimensions, Determinants, and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance", *Journal of Organizational Behavior*, pp.1-30.

Les individus qui s'adaptent bien seront les plus susceptibles de rester une partie du groupe de travail et de l'organisation, alors que ceux qui ont du mal à s'adapter sont les plus enclins à quitter l'organisation. Ainsi, il existe une relation positive entre le niveau individuel du comportement antisocial et le niveau de ses collègues de travail¹³².

D'autre part, les études affirment que l'acte de vol par des employés est souvent un acte individuel. Toutefois, l'influence des coéquipiers sur le vol est très importante. En effet, le vol par des employés peut être un fait très répandu et accepté dans certains groupes de travail. Ces groupes de travail sont capables de créer un système de vol qui bénéficie à un groupe particulier. Les individus qui désapprouvent cette culture de vol sont souvent exclus et ils subissent de grandes pressions pour quitter leurs emplois¹³³. De surcroît, les effets que les agresseurs ont sur les plans personnel « le bien-être » et organisationnel (l'engagement) sont permanents. Ce type de déviance interpersonnelle influencera d'une manière significative les autres membres du groupe à s'engager dans des actes semblables de déviance interpersonnelle¹³⁴. Bien que les individus ayant un fort esprit d'éthique soient moins satisfaits au sein de groupes déviants, y demeurent et préfèrent ne pas quitter le groupe de travail. Dans ce cas, les facteurs de socialisation l'emportent sur les facteurs individuels.

I.1.3.1.2. L'influence des superviseurs (influence of supervisors)

Les groupes de travail ne sont pas les seuls qui influencent les comportements organisationnels des employés. La façon avec laquelle se comportent les managers et la culture qu'ils établissent influe considérablement sur la manière avec laquelle les subordonnés et l'organisation dans son ensemble se comportent lorsqu'ils font face à des dilemmes d'éthique¹³⁵.

Plus il y a alignement entre les paroles et les actes des managers (intégrité comportementale), plus grande sera leur crédibilité, et plus grande sera la confiance de leurs subordonnés. L'intégrité comportementale sous-entend également que les managers agissent en concordance avec les contrats psychologiques. Le contrat psychologique est « la perception d'un accord entre l'employé et l'employeur ». Un contrat psychologique est le résultat de la croyance « qu'une promesse d'un revenu futur a été faite, qu'une contribution a été faite, et

¹³²Traduit par nos soins : Robinson, S.L. & O'Leary-Kelly, A.M. (1998), "Monkey See, Monkey DO: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees", *Academy of Management Journal*, 41(6), pp.658.

¹³³ Ibid.664.

¹³⁴ Appelbaum, S.H., Iaconi, G.D., and Matousek, A., op. cit, 570

¹³⁵Traduit par nos soins : Kaplan et al. (2007), "Andersen and the Market for Lemons in Audit Reports ", *Journal of Business Ethics*, Vol.70, pp. 363.

qu'une obligation de fournir des futurs bénéfices a été créée »¹³⁶. La violation du contrat psychologique est synonyme de rupture de la promesse. En d'autres termes, les paroles et les actes sont en discordance.

D'autre part, le degré d'intégrité comportementale des managers et les attitudes des employés sont étroitement liés. La rupture du contrat psychologique est positivement liée à l'absentéisme et négativement liée à la performance. En outre, l'intégrité comportementale et la réalisation des bénéfices par l'entreprise ont une remarquable relation positive. Lorsque les employés prennent en considération leurs responsables immédiats, la relation entre l'intégrité comportementale et les attitudes des employés est plus forte que lorsqu'ils prennent en considération des managers plus distants tels que les cadres supérieurs. Par conséquent, lorsque les managers montrent une grande intégrité comportementale, les employés seront plus satisfaits avec leur travail, avec leurs entreprises, et auront un plus fort engagement organisationnel. La satisfaction au travail et l'engagement organisationnel sont liés à la performance de l'entreprise. De plus, il existe un lien entre la satisfaction au travail et un faible taux d'absentéisme et de rotation du personnel¹³⁷.

De surcroît, si un superviseur et ses subordonnés ne s'entendent pas personnellement ou professionnellement, les conflits interpersonnels sont le corollaire. La conséquence est que les employés tenteront d'éviter cette personne, et compte tenu d'une faible motivation ils vont travailler moins et envisager de partir. Ainsi, ils se comporteront d'une manière moins favorable à l'organisation.

En fin, les mauvais managers peuvent rendre la vie malheureuse pour leurs subordonnés. Les comportements contreproductifs comme des actes de rétorsion pourraient en être la conséquence. Par conséquent, les employés frustrés et maltraités pourraient saboter la propriété de l'entreprise ; un autre résultat plausible est l'agression au milieu de travail. Même si le mauvais manager est licencié, le problème n'est toujours pas résolu car l'ancien manager pourrait avoir recruté de mauvais employés-similaires à lui. Une fois un mauvais manager recruté, l'organisation aura à travailler dur pour se restructurer¹³⁸.

¹³⁶Traduit par nos soins: Davis, A.L. & Rothstein, H.R. (2006), "The Effects of the Perceived Behavioral Integrity of Managers on Employee Attitudes: A meta-analysis", *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, pp.407-419.

¹³⁷ Davis, A.L. & Rothstein, H.R., op. cit. pp.408

¹³⁸Traduit par nos soins: Pamenter, F. (2002), "Good performer, bad manager, ugly situation", *Canadian HR Reporter*, Feb 11, 2002, pp.9-11.

I.1.3.1.3. L'opportunité (opportunity)

Certains employés sont cupides de nature, et ces derniers n'hésiteront pas à commettre des actes de vol si la chance leur en a été donnée. Ainsi, l'opportunité est positivement liée au vol par des employés. « [...] le laxisme, les conditions ambiguës créent des opportunités de se comporter illégalement »¹³⁹. En effet, du moment que les employés qui ont des postes de responsabilité, et l'accès aux ressources de l'entreprise soient moins contrôlés, ils deviendront plus enclins à s'engager dans des actes de déviance de propriété. En minimisant l'opportunité - en établissant un système de surveillance par exemple - l'acte de vol peut être inhibé.

D'autre part, le vol par les employés peut être comparé avec l'entrepreneuriat. Comme les entrepreneurs, les employés « voleurs » agissent souvent individuellement pour exploiter les opportunités. « [...] pourquoi et comment certains individus et pas les autres prennent des risques pour exploiter les opportunités » est la problématique majeure de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. Cette méthode peut être également appliquée pour l'étude du comportement du vol au milieu de travail. Les individus peuvent posséder des caractéristiques et des attitudes capables de le motiver de voler, mais dans les mêmes situations les individus ne se comporteront pas tous de la même façon. Certains peuvent se comporter impulsivement et volent, alors que les autres ne le peuvent pas¹⁴⁰.

I.1.3.1.4. Le besoin (need)

La raison la plus évidente du vol par les employés est le besoin financier. En se comportant de cette manière, les employés ont simplement besoin de régler certaines difficultés financières qui n'ont pas de solutions conventionnelles comme les problèmes de dettes par exemple. En effet, les pressions financières externes incitent les individus à s'engager dans des comportements contreproductifs, qu'ils n'auraient pas commis si les circonstances étaient différentes. D'autre part, les besoins sociaux jouent également un rôle dans l'explication du vol par les employés. Les gens qui sont caractérisés par de forts besoins d'appartenance penseront à commettre des actes de vol s'ils subissent une forte pression de se comporter comme leurs semblables. Ceci est notamment le cas avec les jeunes individus. Voler peut être un test de courage¹⁴¹.

¹³⁹Traduit par nos soins: Baucus, M.S. & Near, J.P. (1991), "Can Illegal Corporate Behavior Be Predicted? An Event History Analysis", *Academy of Management Journal*, 34(1), pp.25.

¹⁴⁰Traduit par nos soins: McClurg, L.A. & Butler, D.S. (2006), "Workplace Theft: A Proposed Model and Research Agenda", *Southern Business Review*, Vol.31, p.29

¹⁴¹ Greenberg, L. & Barling, J., op. cit, 54.

I.1.3.2. Les facteurs organisationnels

Les facteurs organisationnel que nous allons développer dans ce qui suit, sont à l'ordre de huit. Il s'agit du climat organisationnel, de la culture d'entreprise, des sanctions, de l'intention de quitter, de la satisfaction au travail, de l'engagement organisationnel, la justice organisationnelle et les codes d'éthiques.

I.1.3.2.1. Le climat organisationnel (Organizational Climate) :

Le climat organisationnel est défini comme un ensemble de caractéristiques mesurables de l'environnement de travail qui est directement ou indirectement perçu par les employés qui travaillent au sein de cet environnement organisationnel lequel influence et motive leur comportement¹⁴². Le climat organisationnel est également défini comme une structure récurrente du comportement, attitudes et sensations qui caractérisent la vie dans une organisation¹⁴³. En outre, le climat organisationnel se réfère aux valeurs et aux croyances qui ne sont pas visibles mais qui existent au sein des comportements et des actions des employés¹⁴⁴.

Le climat organisationnel est fondé sur la prémisse que la santé générale d'une organisation peut être évaluée par la mesure des perceptions individuelles des employés de leur environnement de travail. Ces perceptions individuelles servent comme un ensemble d'informations qui décrivent l'état de performance d'une organisation et comment celle-ci traite ses employés. En d'autres termes, le climat organisationnel nous informe sur ce que les employés ressentent sur l'atmosphère dans leur organisation. Pour le développement d'une organisation, il est nécessaire de faire en sorte que les employés se sentent bien puisque ces derniers représentent les ressources clés de l'organisation.

Conséquemment, dans l'environnement économique contemporain caractérisé par une concurrence accrue, si les firmes veulent attirer des employés très intelligents, professionnels, innovants, ces dernières devraient promouvoir un environnement de travail et un climat

¹⁴²Traduit par nos soins: Holloway, J.B. (2012), "Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization, *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), pp.25.

¹⁴³Traduit par nos soins: Aiswarya, B. & Ramasundaram, G. (2012), "A Study of Interference Work-Life Conflict between Organizational Climate and Job Satisfaction of Women Employees in the Information Technology Sector, *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 8(3), 354.

¹⁴⁴Traduit par nos soins: Moghimi, S. & Subramaniam, I.D. (2013). "Employee's Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs, *International Journal of Business and Management*, 8(5), pp.10.

organisationnel sain afin que les employés se sentent libres de faire preuve de comportements positifs ou productifs¹⁴⁵.

Par ailleurs, dans un environnement très compétitif, parvenir à atteindre une efficacité et une survie organisationnelle dépendent principalement des attitudes et des comportements des employés. Pour cette raison, le climat organisationnel est devenu un sujet d'une importance accrue dans les recherches sur le comportement organisationnel.

Les recherches dans le domaine du comportement organisationnel ont examiné le climat organisationnel dans divers contextes organisationnels et l'ont lié à différents résultats aux niveaux individuel, groupal et organisationnel. En particulier, les chercheurs ont trouvé des liens du climat organisationnel avec la performance des employés, l'efficacité organisationnelle, la productivité, la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la justice organisationnelle, la motivation au travail, la propension à quitter l'organisation¹⁴⁶.

De surcroît, les chercheurs affirment que le climat organisationnel favorise les comportements positifs dans les organisations tels que le comportement de citoyenneté organisationnelle, comportements d'innovation et de création¹⁴⁷. D'autre part, le climat organisationnel déclenche des comportements professionnels négatifs tels que *l'absentéisme, la réduction volontaire des efforts, la prise de pauses excessives, le vol, le gaspillage des ressources, démissions volontaires*¹⁴⁸.

En somme, le climat organisationnel est susceptible d'influer positivement ou négativement sur les attitudes et les comportements des employés. Lorsque les attentes des équipiers sont satisfaites avec la réalisation des objectifs de l'organisation, et perçoivent du soutien et un encouragement par celle-ci, les équipiers ressentent un climat organisationnel positif, et feront preuve, par conséquent de comportements organisationnels productifs. Inversement, quand les attentes des équipiers sont en inadéquation avec la mission de l'organisation, et perçoivent des conditions de travail désagréables, ces derniers tendent à manifester des comportements organisationnels contreproductifs.

¹⁴⁵Traduit par nos soins : Choudhury, G. (2012). "The Dynamics of Organizational Climate: An Exploration, Research Scholar, Faculty of Management Studies, Banaras Hindu University, Varanasi, 7(2), pp.112.

¹⁴⁶Traduit par nos soins : Ahmad et al. (2012). « Organizational climate: A study of pharmaceutical industry in Pakistan, *African Journal of Business Management*, 6(49), pp. 11880.

¹⁴⁷ Moghimi, S. & Subramaniam, I.D., op. cit, 12.

¹⁴⁸Traduit par nos soins :Pena Suarez, E. et al. (2013). « Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale, *Psychothema*, 25(1), pp.140.

Enfin, Litwin et Stringer ont divisé le climat organisationnel en huit variables typiques suivantes :

1. La structure organisationnelle (*organizational structure*) : est la sensation que les employés ont sur les contraintes au sein de l'organisation. La structure organisationnelle fait référence au nombre de règles, régulations, de procédures qu'ont été exécutées dans une organisation, et si l'organisation accorde une plus grande importance à « la paperasse » ou au contraire il y règne une atmosphère informelle et relâchée.
2. Les standards (*standards*) : ils mesurent les sentiments de pression pour améliorer la performance et le degré de fierté qu'ont les employés quand ils réalisent un bon travail. Cependant, les standards font référence aux hauts standards de performance clairement définis.
3. La responsabilité (*responsibility*) : c'est le sentiment de devenir son propre patron, de ne pas se faire vérifier à chaque décision prise dans l'organisation. Un sens de grande responsabilité signifie que les employés se sentent encouragés à résoudre eux-mêmes les problèmes qu'ils rencontrent.
4. Le soutien (*support*) : le soutien reflète le sentiment de confiance et de soutien mutuel qui domine au sein des organisations. Le soutien est élevé lorsque les employés se sentent parties prenantes de l'organisation et lorsqu'ils jugent qu'ils peuvent recevoir de l'aide des managers.
5. L'engagement (*commitment*) : fait référence au sentiment d'appartenance à une organisation et d'être un membre important de celle-ci. L'engagement reflète une sensation de fierté des employés d'appartenir à l'organisation ainsi que le degré de leur engagement à ses objectifs.
6. Récompense (*Reward*) : elle indique les sentiments des employés d'être récompensés pour un travail bien fait. La récompense est le sentiment d'être primé pour une bonne performance réalisée ; c'est est la mise en relief de l'équité perçue de la paie et des politiques de promotion.
7. La convivialité (*warmth*) : est le sentiment d'une bonne solidarité qui prévaut au sein de l'organisation. En d'autres termes, les conditions de travail de convivialité insiste sur le besoin d'être bien aimé ; la prévalence de convivialité et de groupes sociaux informels.

8. Le risque et le conflit (*risk and conflict*) : le conflit fait référence au sentiment du besoin des managers et d'autres employés d'entendre des différentes opinions ; l'accent est mis sur l'exposition des problèmes plutôt que de les négliger ou de les ignorer.

I.1.3.2.2. La culture d'entreprise (organizational culture)

La culture organisationnelle (la culture d'entreprise) est un facteur organisationnel très influent. La culture sous-entend : « les valeurs et la vision des leaders ; les croyances et les rituels des employés ; le système de récompense et d'incitation ; et les normes organisationnelles de performance et de comportement »¹⁴⁹. La culture d'entreprise se développe avec le temps et agit sur les comportements des employés déjà membre de l'organisation ainsi que sur les comportements des nouvelles recrues. Il n'y a pas que les propensions des individus qui diffèrent à s'engager dans des comportements contreproductifs, les cultures d'entreprises également diffèrent dans leurs propensions à engendrer des comportements déviants.

En effet, en communiquant que les comportements déviants sont intolérables et en introduisant des sanctions sévères contre ceux-ci, les entreprises peuvent contribuer à l'inhibition des comportements contreproductifs. De cette manière, l'entreprise peut devenir un facteur crucial de l'expression ou non de comportements déviants par ses employés.

D'autre part, les leaders sont l'un des plus importants facteurs de la culture d'entreprise. Les leaders déterminent la manière avec laquelle l'entreprise marche, définissent ses normes et ses valeurs, et créent et maintiennent le rôle de l'entreprise. Si un cadre supérieur (*top manager*) a une réputation d'être insincère, s'il ne respecte pas les autres, ou s'il se préoccupe seulement du résultat du travail (*bottom line*), les autres membres de l'entreprise vont se comporter de façon similaire. Par la suite, ces comportements seront institutionnalisés partout dans l'entreprise et cette dernière deviendra de plus en plus déviante.

Par conséquent, les valeurs des dirigeants influent considérablement sur les comportements de leurs employés ainsi que sur les comportements des futurs employés de leur organisation. Les dirigeants façonnent la culture de l'entreprise, mais leurs comportements sont également influencés par cette culture.

Enfin, lorsque les managers possèdent de faibles compétences interpersonnelles, il en résulte

¹⁴⁹Traduit par nos soins : Van Fleet, D.D. & Griffin, R.W. (2006), "Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors", 21(8), pp. 702

des cultures organisationnelles déviantes. Les managers qui ont coutume de se focaliser sur la productivité, l'efficacité et les résultats, font souvent preuve de faibles compétences interpersonnelles. Le rudolement, la précipitation à blâmer les autres, la non précision des priorités, se préoccuper uniquement du succès organisationnel à court terme, se comporter de façon non éthique et illégale sont d'autres exemples négatifs de comportements des dirigeants. Sans surprise, les comportements contreproductifs vont souvent prendre place dans ces organisations dont les leaders font montre de tels comportements négatifs, que dans des entreprises où les leaders respectent les règles d'éthique¹⁵⁰.

I.1.3.2.3. Les sanctions (*sanctions*)

Les employés pourraient être tentés de s'engager dans des comportements déviants en milieu de travail parce que leur comportement ne peut pas être directement observable ou parce qu'ils ne subissent aucune conséquence s'ils agissent ainsi. Si leur performance ne peut pas être évaluée, la rétention de l'effort peut être le résultat¹⁵¹.

De la même manière, si le risque d'être pris en train de voler est faible, la probabilité d'apparition des actes de vols sera plus élevée. Si la probabilité d'attraper et de sanctionner les employés impliqués dans des actes de vol augmente, le taux de ce type de comportement déviant ne peut que baisser. Les pratiques de dissuasion des employeurs fondées sur des sanctions sévères et certaines sont inversement liées au vol. Par conséquent, Les entreprises doivent montrer ouvertement que le vol n'est pas toléré afin d'empêcher les employés de voler. Si les couts du vol (être pris et sanctionné) sont perçus être plus important que les bénéfices (argent, propriété), alors le comportement du vol pourrait ne pas avoir lieu.

I.1.3.2.4. L'intention de quitter (*intention to quit*)

Dans le cas où les employés ont déjà une intention de quitter leur entreprise, ils seront plus enclins de manifester des comportements tels que l'absentéisme, l'abus des privilèges de l'emploi, et le vol¹⁵².

I.1.3.2.5. La satisfaction au travail (*Job Satisfaction*)

Les recherches ont relevé d'autres facteurs susceptibles d'être à l'origine des comportements contreproductifs des équipiers au travail, parmi ceux-ci, on trouve la satisfaction au travail.

¹⁵⁰ Ibid. 698.

¹⁵¹ Kidwell, R.E. and Kochanowski, S.M., op. cit, 146.

¹⁵² Appelbaum et al., op. cit, 582.

La satisfaction au travail des employés peut être mesurée par rapport à la rémunération, la promotion, aux coéquipiers, le management et la supervision au travail. Usuellement, les employés qui perçoivent que leur organisation est éthique perçoivent également que leur entreprise est équitable envers eux. Ceci est susceptible d'améliorer la satisfaction des employés. Dans cette perspective, les deux auteurs anglo-saxons Koh & Boo (2001)¹⁵³ affirment « [...] Un haut niveau de satisfaction au travail est lié à un haut niveau de soutien de la direction générale pour le comportement éthique, à un climat d'éthique plus favorable dans l'organisation, et une solide liaison entre le comportement éthique et le succès de carrière ».

En effet, une direction générale (*top management*) très engagée influe sur la performance organisationnelle, la productivité, le succès et la satisfaction au travail d'une manière positive. En revanche, lorsque les employés ne perçoivent aucun soutien pour le comportement éthique, un climat d'éthique défavorable, et une faible relation entre le comportement d'éthique et le succès de carrière il y aura systématiquement réduction de la satisfaction au travail.

L'état-major (*top management*) est un important groupe de référence pour ses employés. La divergence entre les standards d'éthiques des employés et leur perception des dirigeants qui les conduit vers des conflits moraux, induira systématiquement la réduction de la satisfaction au travail. En d'autres termes, le comportement éthique est renforcé dans une organisation où le comportement éthique est étroitement lié avec la réussite de carrière. Si les dirigeants reconnaissent et honorent le comportement éthique (succès de carrière), les employés recevront plus de satisfaction de leur travail.

Par ailleurs, la satisfaction au travail influe sur les attitudes de travail et les résultats organisationnels et elle est très liée à l'engagement organisationnel. Plus la satisfaction au travail des employés est élevée, plus l'engagement organisationnel sera élevé. Ainsi, la Direction Générale peut encourager la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel en créant une organisation éthique.

De surcroît, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel sont étroitement liés à l'absentéisme et aux intentions du turnover. Ces deux comportements contreproductifs génèrent des coûts importants pour les organisations tels que la baisse de productivité, des coûts élevés de recrutement, de formation, etc. Inversement, la satisfaction au travail est liée à une grande rentabilité et productivité et elle est par conséquent un facteur clé de succès des

¹⁵³Traduit par nos soins : Koh, C.H. and Boo, E.H.Y. (2001), "The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore", *Journal of Business Ethics*, 29(4), pp. 309-324.

organisations. Ainsi, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel sont des facteurs cruciaux pour la performance financière et pourraient expliquer dans une certaine mesure les variations de profitabilité et de productivité des entreprises¹⁵⁴.

Enfin, la satisfaction au travail est également liée aux comportements contreproductifs des employés. Si les employés sont insatisfaits avec leur organisation, ils seront plus susceptibles de s'engager dans des comportements nuisibles pour l'organisation tels que le gaspillage des ressources, le vol, le sabotage du matériel, etc. Par contre, les employés qui sont hautement satisfaits avec leur organisation sont moins enclins à manifester des comportements contreproductifs. Les employés qui se sentent plus attachés à leur travail et à leur entreprise sont plus susceptibles de suivre les normes imposées par l'employeur¹⁵⁵.

I.1.3.2.6. L'engagement organisationnel (*organizational commitment*)

L'engagement organisationnel est cette force relative d'identification et d'engagement d'un employé à son organisation. L'engagement organisationnel est caractérisé par :

1. Une forte croyance et acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation ;
2. La volonté de fournir des efforts considérables pour l'organisation ;
3. Un fort désir de rester un membre de l'organisation.

Les employés qui sont plus engagés pour l'organisation sont les plus bénéfiques. L'engagement organisationnel rend les employés loyaux et passionnés lorsqu'ils accomplissent leur travail. D'autre part, l'engagement est un antécédent du comportement de citoyenneté organisationnelle et il est négativement lié à l'absentéisme et le roulement du personnel (turn-over). Par conséquent, les employés sont moins susceptibles de quitter l'organisation ou de faire preuve de comportements contreproductifs lorsqu'ils sont très engagés à l'organisation.

Par ailleurs, l'engagement organisationnel est négativement lié aux déviances interpersonnelles et organisationnelles¹⁵⁶. Les deux chercheurs Martin et Cullen affirment

¹⁵⁴Traduit par nos soins : Paul, T. R., "Deviant Workplace Behavior in Organizations: Antecedents, Influences, and Remedies", Mémoire de Magister en sciences sociales, Université de Vienne, Aout, 2009, p.50.

¹⁵⁵Traduit par nos soins: Appelbaum, S.H. and Shapiro, B.T. (2006)."Diagnosis and Remedies for Deviant Workplace Behaviors", *Journal of American Academy of Business*, 9(2), pp. 14-20.

¹⁵⁶ Appelbaum, S.H. & Shapiro, B.T., op.cit, 17.

dans ce sens que la coopération, une mutuelle attraction personnelle et des sentiments positifs des tâches effectuées créent un affect positif envers l'organisation et ses membres¹⁵⁷.

D'autre part, les études ont montré que la perception d'un climat d'éthique égoïste est inversement liée à l'engagement organisationnel, alors que la perception des climats de bienveillance est positivement liée à l'engagement organisationnel. En effet, un climat égoïste communique aux employés que l'organisation favorise des comportements d'intérêts personnels et ce, au détriment des intérêts des autres. Dans ce cas, il est moins probable que la coopération et la cohésion du groupe qui sont des antécédents de l'engagement organisationnel émergent dans ce type de climat. L'émission des signaux d'intérêts personnels pourrait également inhiber les employés à s'identifier aux valeurs de l'organisation. En peu de mots, le critère d'égoïsme est en contradiction avec les valeurs et les comportements liés aux hauts niveaux d'engagement organisationnel¹⁵⁸.

En revanche, Les climats de travail bienveillants sont les plus susceptibles d'encourager un affect positif parmi les membres de l'organisation, et engendrer ainsi un attachement plus élevé à l'organisation. Un environnement humanitaire est également susceptible de favoriser la cohésion parmi les membres de l'organisation, et qui peut aussi engendrer un engagement organisationnel¹⁵⁹.

I.1.3.2.7. La justice organisationnelle (*organizational justice*) :

La justice organisationnelle est une autre variable étroitement liée aux comportements organisationnels contreproductifs des employés.

La justice organisationnelle est liée aux perceptions des employés de l'équité dans les organisations. Les employés perçoivent la manière dont les récompenses et les sanctions – y compris la rémunération, les décisions de promotions, la formation, les mutations, les licenciements – sont alloués. Ces attributions peuvent être perçues comme équitables ou inéquitables selon trois types de justice. En premier lieu, la justice distributive (*distributive justice*) indique si un employé mérite ce qu'il reçoit de récompenses comme de sanctions. En deuxième lieu, la justice procédurale (*procedural justice*) décrit si le processus d'allocation

¹⁵⁷Traduit par nos soins: Martin, K. D. & Cullen, J.B. (2006), "Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A meta-Analytic Review", *Journal of Business Ethics*, Vol. 68, pp.181

¹⁵⁸Traduit par nos soins: Kelly, S.W. & Dorsch, M.J. (1991), "Ethical Climate, Organizational Commitment, and Indebtedness Among Purchasing Executives", *The Journal of Personnel Selling & Sales Management*, 11(4), p. 61

¹⁵⁹Traduit par nos soins : Cullen et al. (2003), « The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A two-study analysis », *Journal of Business Ethics*, Vol. 46, p.180.

des récompenses ou de sanctions est juste. En fin, la justice interactionnelle (*interactional justice*) indique si une personne est traitée avec respect au sein d'une organisation¹⁶⁰.

D'autre part, les dirigeants de l'entreprise ont une grande influence sur la manière avec laquelle leurs employés répondent aux dilemmes d'éthique. Les récompenses pour les comportements productifs et les sanctions des comportements contreproductifs sont très importants dans les entreprises contemporaines.

En effet, lorsque des violations sont sanctionnées dans les organisations, des signaux forts sur les valeurs et normes des organisations sont communiqués. Si, cependant des coéquipiers parviennent à se soustraire aux sanctions relatives aux violations de ces normes, les employés vont être déçus avec la justice organisationnelle¹⁶¹.

De surcroît, les perceptions de l'équité ou de la justice organisationnelle au sein d'une organisation ont un impact sur les effets individuels et organisationnels tels que la confiance en soi, la motivation, la performance, la satisfaction au travail et la citoyenneté organisationnelle¹⁶². Par conséquent, les comportements contreproductifs des employés peuvent être perçus comme une réponse à un traitement inéquitable en milieu de travail (comportements de représailles). En effet, les employés tendent à comparer leurs rétributions (par exemple, le salaire, les augmentations, les promotions) par rapport à leurs contributions (par exemple, les compétences, la formation, le diplôme et l'effort). Lorsqu'ils perçoivent que le rapport contributions/rétributions est similaire à celui de leurs coéquipiers, l'équité est ressentie. Si, en revanche, les employés perçoivent une divergence entre leur rapport (contributions/rétributions) avec celui de leurs coéquipiers, l'iniquité est ressentie et pour revenir à la sensation d'équité, les employés ont recourt à des comportements contreproductifs¹⁶³.

De la même façon, le comportement de vol par les employés peut être perçu comme un acte de vengeance suite à la perception de comportements déviants de l'employeur. Ainsi, le sentiment d'être exploité par une entreprise et une rémunération injuste entraîne systématiquement insatisfaction au travail. Par conséquent, les employés pourraient réduire leurs contributions (performance) ou même augmenter leurs revenus (vol). Puisqu'ils sentent

¹⁶⁰ Everton, W. J., et al., op. cit, 118.

¹⁶¹ Appelbaum, S.H., et al, op. cit, 590.

¹⁶² Koh, C.H. & Boo, E.H.Y., op. cit, 315.

¹⁶³ Appelbaum, S.H., et al, op. cit, 592.

qu'ils sont maltraités, les employés pourraient percevoir une justification morale s'ils revalorisent leurs salaires¹⁶⁴.

La sensibilité à l'iniquité (inequity sensitivity)

Bien que les gens puissent percevoir la même iniquité, cela ne signifie pas qu'ils vont tous nécessairement réagir de la même façon. Certaines personnes sont plus sensibles à l'iniquité pendant que d'autres ne le sont pas. Ceux qui sont moins sensibles à l'injustice organisationnelle, se sentent moins inquiets, et sont moins susceptibles de s'engager dans des actes contreproductifs par rapport à ceux qui sont hautement sensibles. C'est pourquoi, la sensibilité à l'injustice organisationnelle est un facteur modérateur entre l'iniquité perçue et les taux de vol ou des actes déviants¹⁶⁵.

L'équité et le choix d'un référentiel (equity and choice of referent)

Les employés comparent toujours eux-mêmes avec ceux des coéquipiers qui ont des niveaux similaires de capacités et d'activités. Les comparaisons avec des référentiels très proches engendrent de grandes perceptions d'iniquité. Si le référentiel de comparaison est très similaire à l'individu en termes de travail, de proximité, et de hiérarchie, l'individu sera plus soucieux de l'injustice perçue que s'il a un référentiel plus distant. Ainsi, les perceptions d'une basse rémunération par rapport aux cadres supérieurs engendrent moins de comportements contreproductifs que les perceptions par rapport au superviseur. En un mot, les plus hauts niveaux de déviance organisationnelle sont prévus lorsque les individus se comparent avec leurs coéquipiers les plus proches¹⁶⁶.

I.1.3.2. 8. Les codes d'éthiques (codes of ethics)¹⁶⁷

Différents concepts sont utilisés pour désigner les codes d'éthiques. On parle des *codes de conduite*, des *principes d'entreprise*, de *credo d'entreprise*, de *philosophie de l'entreprise*, d'*éthique d'entreprise* et des *codes de pratique*. Le code d'éthiques est défini comme « un document distinct et formel contenant un ensemble de prescriptions développées par et pour l'entreprise afin de guider les comportements présents et futurs, sur de multiples sujets, ce

¹⁶⁴ Greenberg, L. & Barling, J., op. cit, 61.

¹⁶⁵ McClurg, L.A. & Butler, D.S., op. cit, 31.

¹⁶⁶ Ibid. 32

¹⁶⁷ Voir le code d'éthique d'Algérie Ligabue Catering en annexe n°4, page 274.

n'est ce que de ceux de ses managers et de ses employés les uns envers les autres, de l'entreprise, des parties prenantes externes, et/ou de la société en général. »¹⁶⁸

Les codes d'éthiques sont généralement la pratique la plus utilisée pour influencer le comportement éthique dans les entreprises. Les codes d'éthiques sont la méthode la plus efficace pour favoriser le comportement d'éthique. Ils fournissent des instructions sur les comportements appropriés des employés, promeuvent la culture organisationnelle et le management, aident les entreprises à suivre les instructions gouvernementales, et créent des sociétés socialement responsables. En outre, les codes d'éthiques doivent refléter les idéaux qui peuvent être adoptés par les employés et doivent être intégrés dans la culture d'entreprise.

Aujourd'hui, les codes d'éthiques sont de plus en plus répandus dans les sociétés. Des études affirment que 52,5 % de 200 plus grandes sociétés au monde disposent de codes d'éthiques. Celles qui n'en ont pas, sont de plus en plus appelées par leurs parties prenantes ou par la loi à en avoir un. D'une part, les codes d'éthiques sont considérés comme étant capables d'augmenter l'efficacité organisationnelle et d'améliorer le climat de travail. D'autre part, certains pensent que les codes d'éthiques engendrent plus de coûts que de bénéfices et ne sont pas efficaces.

Parmi les 79 études empiriques consacrées à l'efficacité des codes d'éthiques, 35% ont montré l'existence d'une relation positive entre les codes d'éthique et l'efficacité organisationnelle, 16 % ont montrés une faible relation, 33% n'ont montrés aucune relation significative, et 14% ont montrés des résultats mixtes¹⁶⁹.

En somme, instauration ou pas de codes d'éthiques au sein des organisations, engendrera des différences dans leur climat d'éthique. Les entreprises ayant des codes d'éthiques sont les plus susceptibles d'avoir un climat bienveillant et éthique. En revanche, les entreprises sans codes d'éthiques sont sujettes à la dégradation du climat organisationnel avec les conséquences qui en résultent notamment en termes de comportements déviants¹⁷⁰.

¹⁶⁸Traduit par nos soins: Kaptein, M. & Schwartz, M.S. (2008), "The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development on an Integrated Research Model", *Journal of Business Ethics*, Vol.77, p.113.

¹⁶⁹ Ibid.114.

¹⁷⁰ Peterson, D.K. (2002b), "The Relationship between Unethical Behavior and the Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire", *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, pp. 315.

II. Les conséquences des comportements contreproductifs des employés

Les comportements contreproductifs des employés ont des conséquences sur les plans organisationnel (coûts et performance) et individuel.

II. 1. Les conséquences sur le plan organisationnel

Les comportements contreproductifs des employés peuvent engendrer une diminution considérable de la performance organisationnelle et une augmentation de coûts pour les entreprises. Des études ont montrés que **75 %** des employés ont manifestés des comportements organisationnels déviants tels que le vol, le gaspillage des ressources, le sabotage du matériel, l'absentéisme, etc. Près de **95 %** des entreprises enregistrent des actions déviantes¹⁷¹.

Le comportement du vol des ressources est prédominant et « il est la source la plus importante de pertes dues aux crimes contre l'entreprise »¹⁷². Une enquête a montré que **75 %** des employés ont admis avoir commis, au moins une fois, un acte de vol au sein de leurs entreprises. Un tel comportement est observable dans toutes les industries mais son taux varie d'une industrie à une autre. Ainsi, l'acte de vol est estimé selon l'industrie entre **38 %** et **62 %**.

D'autre part, les pertes financières dues à cet acte répréhensible sont estimées entre 20 et 200 milliards de dollars par an aux Etats Unis d'Amérique. En outre, le vol par les employés est supposé d'être un facteur majeur dans 20 % à 50 % de toutes les banqueroutes¹⁷³.

De surcroit, outre les coûts engendrés par le vol des ressources des entreprises, d'autres comportements contreproductifs tels que le sabotage du matériel, une faible qualité de service, l'absentéisme, la réduction volontaire des efforts au travail, un taux très élevé de rotation du personnel, engendrent des couts financiers considérables pour les entreprises en termes de pertes de productivité et des coûts de remplacement du personnel.

En plus des répercussions que nous venons de relever, les comportements contreproductifs des employés(CCPE) ont d'autres effets directs sur les entreprises que nous allons exposer dans le tableau ci-dessous :

¹⁷¹ Appelbaum, S.H. & al., op. cit, 595.

¹⁷² Greenberg, L. & Barling, J. (1996), p.63.

¹⁷³ Ibid.64.

Tableau n° 5: Les effets des comportements contreproductifs sur le plan organisationnel

Les conséquences	Explication
Manque de consistance de produit	Il est question de la violation des standards de qualité et de quantité lors de la production d'un produit ou d'un service.
Coûts de production plus élevés	Les CCPE (vol, sabotage, turnover, gaspillage des ressources etc.) engendrent des coûts supplémentaires qui vont se répercuter automatiquement sur les couts de production.
Perte de contrôle de l'inventaire	Il s'agit de la constatation des écarts réguliers entre les stocks théoriques et les stocks réels ce qui pourrait engendrer des ruptures des stocks imprévues de certains produits.
Qualité de service inconsistante	Il s'agit des manquements aux règles de comportement avec les clients.
Tarification inconsistante	Il s'agit de la variation de la tarification des entreprises liées essentiellement à l'augmentation des coûts de production engendrée par les CCPE.
Perte de profits	Parce que les entreprises soumissionnent avec un prix fixe et ferme, l'augmentation des coûts de production comprimera automatiquement les marges bénéficiaires et donc les profits.
Mauvaise réputation de service	L'inconsistance de la qualité du produit et de service donne aux clients une perception négative du prestataire.
Faible taux de renouvellement des contrats avec les clients.	L'insatisfaction et les réclamations fréquentes des clients mèneront souvent à la résiliation et au non renouvellement des contrats.

Source : tableau établi par nos soins.

II. 2. Les conséquences sur le plan individuel

En plus de ralentir ou d'affecter négativement la production et par le fait même d'engendrer des coûts pour les organisations, les comportements contreproductifs ont des répercussions non négligeables sur les individus. En effet, les recherches relèvent que les déviances interpersonnelles telles que la survalorisation personnelle, la diffusion des rumeurs sur les collègues, les violences verbales, etc., engendrent des comportements hostiles et agressifs accentuant ainsi les conflits au travail. En outre, ces déviances interpersonnelles affectent l'état psychologique des individus en raison du stress, de l'anxiété et de la

diminution de la satisfaction au travail, ce qui engendrera par la suite une baisse de productivité et l'augmentation du taux de rotation du personnel¹⁷⁴. D'autres études ont relevé que les comportements contreproductifs peuvent affecter négativement le bien-être psychologique des employés¹⁷⁵.

Comme on vient de le voir, les comportements contreproductifs des employés sont multiples et divers. Ils sont extrêmement nuisibles pour l'organisation et pour les individus. Néanmoins, dans notre recherche, nous mettrons l'accent sur les comportements de déviance de propriété (le vol des biens de l'entreprise, l'absentéisme, le sabotage des équipements, etc.), et sur les comportements de déviance de production (le gaspillage des ressources, réduire intentionnellement son rythme de travail, les démissions fréquentes, etc.), et leurs conséquences sur le plan organisationnel. Ces actes d'incivilité organisationnelle peuvent engendrer de graves dysfonctionnements organisationnels (fuite des compétences, conflits sociaux), en plus des surcoûts liés au gaspillage, au vol des ressources et au sabotage des équipements, qui compriment les marges bénéficiaires et amenuisent le résultat financier.

Conclusion

Les comportements organisationnels sont déterminants pour la réussite ou l'échec des organisations. Ces derniers sont classés en deux catégories : les comportements productifs qui sont de véritables leviers pour la performance des équipes de travail, et donc, de la performance organisationnelle ; et les comportements contreproductifs qui sont extrêmement nuisibles pour l'efficacité groupale, et pour l'organisation dans son ensemble. La manifestation des comportements de civilité ou d'incivilité organisationnelle par les employés dépend de plusieurs facteurs démographiques, individuels, culturels, socioéconomiques, organisationnels et managériaux.

En dépit de la multiplicité et de la diversité des facteurs de la « contre-productivité » au travail, les facteurs organisationnels et managériaux y jouent un rôle prépondérant. Car comment expliquer qu'au sein d'un même type de sociétés, installées dans un même pays, certaines sont parvenues à favoriser les comportements de citoyenneté organisationnelle, alors que dans les autres les comportements contreproductifs prédominent ?

Les théories de motivation au travail ont mis en évidence certains facteurs qui peuvent susciter l'insatisfaction au travail tels que les mauvaises conditions de travail, ou les faibles

¹⁷⁴ Appelbaum, S.H. et al, op.cit, 596.

¹⁷⁵ Aubé, C. et al, op. cit, pp. 358.

rémunérations, des pratiques managériales opaques et arbitraires. Ces facteurs sont susceptibles d'engendrer des sentiments de frustration, ce qui entraîne, *in fine*, des actes de rétorsion organisationnelle. Ainsi, dans certaines sociétés à faible niveau de salaires telles que les sociétés de *Full Catering* et de *Facilities Management*, la « contre-productivité » y est facilement observable. Il s'agit entre autres, de vol et de gaspillage des ressources, d'absentéisme, des conflits sociaux, et des taux de turnover anormalement élevés. En revanche, certaines sociétés de même catégorie et à mêmes niveaux de salaires, sont parvenues à réduire d'une manière considérable les comportements d'incivilité organisationnelle et à favoriser les comportements de citoyenneté organisationnelle, véritables leviers de performance organisationnelle. Afin de relever les facteurs déterminants de ces derniers, nous mènerons, dans le chapitre IV, une enquête auprès de trois sociétés de *catering*.

Les sociétés de Full catering, souvent appelés « hôteliers de l'extrême », omniprésentes en Algérie, sont de grandes pourvoyeuses d'emplois, mais dont beaucoup de gens ignorent les métiers, les débouchés, le fonctionnement, etc. C'est pourquoi nous consacrons ce troisième chapitre à la présentation de métier du Full Catering et de Facilities Management.

Chapitre III :

*Sociétés de catering : Présentation,
ambitions, management et limites*

Introduction :

Aujourd'hui, on ne peut pas parler des sociétés, notamment, pétrolières et gazières sans parler d'autres types de compagnies, celles des sociétés du *full catering*. Il s'agit en quelques sortes, du l'avers et du revers d'une même médaille. Les sociétés du catering activent dans la sous-traitance des services de l'hôtellerie et de la restauration collective ainsi que d'autres activités de *facilities management*, au profit des compagnies industrielles (donneurs-d'ordres), et ce souvent en milieux extrêmes, sis au bout du monde et à des conditions climatiques implacables. A ce titre, ces prestataires sont souvent qualifiés d'hôteliers de l'extrême.

Le marché du full catering est en pleine croissance en Algérie, et cela est dû à la multiplication des sociétés nationales et multinationales opérant dans des activités d'exploration et d'exploitation des hydrocarbures essentiellement au sud du pays. Cette dynamique a entraîné avec elle l'émergence de plusieurs prestataires dans ce secteur afin de répondre à une demande croissante et obtenir une plus grande part du marché. La multiplication des sociétés de catering a engendré à son tour, une concurrence accrue entre les prestataires qui se disputent des parts du marché. Cette concurrence a amené les donneurs d'ordre à être de plus en plus exigeants en termes de qualité de service, de tarification et de normalisation, conditions *sine qua non* pour le renouvellement et l'obtention de nouveaux contrats. Ainsi, les directeurs généraux de ces structures d'offres sont devant de véritables défis managériaux qui leur permettront de gagner la bataille pour le leadership.

Nous tâcherons dans ce chapitre de présenter les différents aspects des sociétés du catering. Nous aborderons dans la première section : la définition des sociétés de *catering*, le *catering* comme un aspect important de l'impartition en Algérie, et le métier et les débouchés de ces prestataires. Dans la deuxième section, nous présenterons l'organisation, les ambitions, le management et nous insisterons sur la politique « qualité » comme un choix managérial stratégique des directeurs généraux de ces sociétés. En fin, la troisième section sera consacrée à l'exposition des idéaux et des limites de ces structures d'offres.

Section 1 : Présentation des hôteliers de l'extrême

Cette première section sera consacrée à la définition du métier de *full catering* et de *Facilities Management*, de ses multiples débouchés, ainsi qu'à la présentation des principales sociétés qui partagent ce marché en Algérie.

I. Définition du métier de full catering et de Facilities Management

Nous reprenons dans notre travail la définition donnée par Régis Arnoux¹⁷⁶, parue dans une revue « La Provence »¹⁷⁷, et qui est la suivante :

« Imaginez-vous dans un pays comme le Burkina ou la Nouvelle Guinée, ou bien l'Angola. Vous faites des heures de pistes pour [sic] approcher d'un chantier minier et dans cet endroit du bout du monde, vous découvrez une base avec sa restauration, ses hébergements, ses moyens d'entretien et de maintenance, sa sécurité. C'est cela le catering. CIS exerce cette activité partout où il y a des champs pétroliers, des mines à exploiter, des chantiers de construction. Nous répondons à des appels d'offres d'une durée de trois à cinq ans et nous investissons. Nous humanisons les endroits les plus extrêmes. C'est un métier qu'il faut exercer avec qualité pour le compte de grands donneurs d'ordres ».

Cette définition est très intéressante car elle fait apparaître plusieurs caractéristiques de ce type d'organisations. Pour bien appréhender les différents aspects de ces entreprises, nous prenons comme exemple dans notre étude les majors du l'industrie hôtelière, en l'occurrence Catering International Services (CIS) et Avicat Ligabue, et Bayat Catering. Et nous illustrons à travers celles-ci les différentes facettes de ce business.

II. Le catering, un aspect très important de l'impartition en Algérie

La stratégie d'impartition devient de plus en plus manifeste en Algérie, et l'une de ses formes saillante – particulièrement au sud du pays - reste les activités de catering. La stratégie d'impartition *« consiste à déterminer les fonctions apportant le moins de valeur ajoutée pour les confier à un prestataire externe. Cela permet à l'entreprise de concentrer ses efforts sur les fonctions créatrices de valeur, et de ne plus avoir à assumer les coûts des autres fonctions »*¹⁷⁸.

¹⁷⁶ R, Arnoux. Président directeur général et le fondateur de la société Marseillaise (1992) Catering International Services présente en Algérie avec sa filiale Cieptal.

¹⁷⁷ La Provence. CIS humanise les chantiers du monde. 06/02/2012

¹⁷⁸ J, Bouglet. *Stratégie d'Entreprise*. Berti Editions, Alger, 2011, p.84.

Il en découle, de cette technique managériale, le fait que plusieurs sociétés -majoritairement étrangères- ont fait de cette activité de catering leur cœur du métier et déchargent ainsi les grandes compagnies pétrolières, minières, de construction, etc., des activités hors leurs métiers de base, et supposées à faible valeur ajoutée pour leur permettre, par conséquent, de se focaliser sur leur cœur du métier et créant ainsi un marché de catering qui se partagent plusieurs hôteliers internationaux et ces dernières années avec très peu de prestataires nationaux. Il est également important de souligner que les donneurs d'ordres (les compagnies pétrolières, minières, construction, aériennes, etc.) sont liées avec les sous-traitants(ou les prestataires) par des contrats à court et à moyen termes (allant de 2 à 5ans) et dans lesquels sont précisées la nature des prestations à fournir, la tarification et des exigences en termes d'hygiène, sécurité et d'environnement.

La possibilité de renouvellement des contrats, de recommandations pour d'autres projets ou pour d'autres donneurs d'ordres ou de soumission lors des appels d'offre internationaux est tributaire de la qualité des prestations fournies par les sociétés, de leur respect des normes d'hygiène et sécurité de l'environnement, la certification par les agences internationales de normalisation, et bien entendu l'offre financière des prestataires. Toutes ces exigences de plus en plus accrues de la part des sociétés clientes ont exacerbé la concurrence, notamment ces dernières années, entre les prestataires ce qui les somme à tirer de plus en plus la qualité de leurs services vers le haut en vue de préserver et de gagner des parts de marché.

III. Le catering, un métier type et des débouchés multiples :

En dépit de l'exercice de même métier par les sociétés de *Full Catering* et de *Facilities Management*, ces dernières ont des débouchés divers. Certaines d'entre elles se sont spécialisées dans le catering aérien telle que la société Française, NEWREST, d'autres se sont spécialisées dans le catering maritime telle que le groupe Italien Ligabue. Cependant, la plupart de ces hôteliers de l'extrême se disputent le marché pétrolier et gazier au sud de pays. De plus, certains prestataires hébergent et restaurent les sociétés nationales, d'autres ont dans leur portefeuille client uniquement les sociétés étrangères, tandis que d'autres ont un portefeuille client mixte (sociétés nationales et étrangères).

III.1-Le catering, un métier type :

De manière générale, le métier de *full catering services* consiste typiquement en des activités d'hôtellerie et de restauration collective ainsi que des prestations annexes variables désignées par le vocable anglais « *Facilities Management* », et dont l'équivalent français est

« la gestion des services généraux ». Les services généraux désignent l'ensemble des services nécessaires au fonctionnement normal de l'entreprise. Ces derniers ont tendance à être externalisés, permettant aux clients (donneurs d'ordres) de concentrer leurs moyens sur leur cœur du métier et de mutualiser les coûts des services généraux. Les activités de « *Facilities Management* » contiennent principalement :

- ✚ La gestion des risques : risques d'incendies, risques naturels, etc. ;
- ✚ La logistique : courrier, livraisons, stockage, transport du personnel, etc. ;
- ✚ La sécurité : des biens, des personnes, des données. Gardiennage, gestion des clefs et contrôle d'accès ;
- ✚ La maintenance : du matériel, des locaux, des espaces verts ;
- ✚ La gestion des déchets ;
- ✚ L'économat : achats, appels d'offres, fournitures ;
- ✚ Restauration du personnel.

En ce qui a trait au cœur de métier des compagnies de catering, il consiste « à apporter le soutien nécessaire à la vie dans les lieux les plus reculés de la planète »¹⁷⁹. Leurs activités consistent fondamentalement en :

✚ L'hôtellerie et la restauration collective des entreprises.

Ces activités représentent le cœur du métier de ce type d'organisations. Outre ces activités, certaines sociétés à l'instar de *Catering International Services* (CIS) ont développés une large gamme de services permettant de fournir à leurs clients des solutions « clé en main ». Cette gamme inclue des services de loisirs et animations, d'ingénierie, de construction, sécurité incendie, maintenance technique et entretien des installations, traitement et potabilisation des eaux.

¹⁷⁹ Arnoux, R. Le logisticien de l'extrême CIS vise de nouvelles acquisitions en 2015. Les Echos, 27/03/2015.

Figure n° 15: Les différentes activités de catering et de facilities management



Source : www.cis-catering.com

La restauration collective : il s'agit d'une offre fixe (petit-déjeuner, déjeuner et le dîner) conforme aux exigences du client (le donneur d'ordre) et d'une offre variable (menus spéciaux) pour les fêtes et les événements exceptionnels.

La gestion d'Hébergement, Housekeeping & Buanderie : ce service englobe l'ensemble des tâches liées au nettoyage et la mise à blanc des chambres, à la gestion d'accueil, à la réception et à la conciergerie ainsi qu'aux activités annexes telle que la Buanderie.

Le transport & approvisionnement : il s'agit de la mise en œuvre des processus rigoureux d'évaluation et de sélection des fournisseurs internationaux et nationaux, d'adapter les circuits d'approvisionnement au niveau de chaque opération, de veiller au respect, suivi et au contrôle de la chaîne logistique avec mise en place de systèmes électroniques appropriés, des normes de stockage propres à chaque pays, et l'assurance du transport du personnel et des marchandises.

L'ingénierie : elle concerne la conception totale ou partielle d'une base de vie, la sélection des équipements, l'organisation des commandes, la supervision des livraisons, l'assistance et la maîtrise d'ouvrage, le test et les services après-vente des équipements. Le tout en adéquation avec les contraintes budgétaires et les règles d'hygiène et de sécurité.

La construction : il s'agit de construire des installations temporaires de qualité pour les bases de vie en milieux difficiles : préparation du site, élaboration du planning de construction, coordination, suivi et livraison du chantier.

Maintenance multi-technique : il s'agit de l'entretien des bâtiments (peinture, plomberie,...), la maintenance technique des équipements (générateurs électriques, etc.), ainsi que la réparation des infrastructures du camp (bâtiments, équipements et véhicules).

Traitement des eaux usées et production d'eau potable : il s'agit du traitement des eaux usées, de la maîtrise des systèmes de potabilisation et le contrôle de la qualité de l'eau selon des standards internationaux en vigueur.

Entretien des espaces verts : il consiste en la prise en charge du nettoyage des espaces ainsi que l'embellissement du milieu.

Gestion des déchets : elle concerne la collecte, le transport, le tri sélectif, le traitement et l'incinération des déchets domestiques et /ou industriels du camp. La gestion des déchets concerne tous les types de déchets, qu'ils soient solides, liquides ou gazeux.

Le contrôle des accès : il consiste en la mise ne place des solutions informatisées permettant d'assurer le contrôle des accès et l'utilisation des matériels sur les bases-vie.

La sécurité incendie : il s'agit d'assurer une sécurité incendie, celle des personnes et des biens.

Loisirs & animations : pour le bien-être quotidien des équipes, il s'agit de la création et l'animation des structures de détente sur les sites : terrains et salles de sport, cinémas, bibliothèques, mini-supermarchés, événements.

III.2- Le catering, des débouchés multiples :

Beaucoup de gens pensent que les EPHC¹⁸⁰ ne sont présentes qu'au sud du pays et ne travaillent qu'avec les pétroliers. En effet, la plupart de ces entreprises fournissent des prestations d'hôtellerie et de restauration collectives à des compagnies pétrolières et gazières opérant dans des conditions extrêmes (températures extrêmes, isolement, pas de connexion, pas de réseau, etc.) et dans des zones de plus en plus reculées du désert. Le rôle principal de ces sous-traitants est de suivre les pétroliers du plus près afin d'humaniser leurs chantiers. Cependant, les marchés de ces entreprises ne se limitent pas aux opérateurs pétroliers et gaziers, aujourd'hui les prestataires cherchent de plus en plus à diversifier leur portefeuille

¹⁸⁰ Entreprise de Prestations Hôtelières et de Catering.

clientèle situé aux quatre coins du pays. Ces nouveaux débouchés sont nombreux et différents, on y trouve :

- ✚ Les compagnies aériennes, maritimes, ferroviaires ;
- ✚ Les compagnies minières, de Bâtiment et des Travaux Publics ;
- ✚ Les grandes écoles, les casernes militaires, les ambassades, les ministères, etc.

Néanmoins, le marché qui demeure prédominant est celui des services pétroliers. Ce débouché en pleine croissance à cause du rythme effréné de la prospection pétrolière à la faveur de la hausse des cours de l'énergie et la demande croissante des pays notamment émergents tels que l'Inde et la Chine. Il en découle que la plupart des hôteliers de l'extrême se concentrent sur cette niche, jugée très rentable, par les prestataires et qui consiste à nourrir et héberger le personnel de groupes présents dans des endroits les plus inhospitaliers du monde.

IV. Le marché de catering algérien, un gâteau partagé par des majors étrangères

Comme c'est le cas dans la plupart des industries en Algérie, « l'industrie de l'hôtellerie de l'extrême »¹⁸¹ est dominée par des entreprises étrangères introduites en Algérie par le biais de stratégies de croissance externe en acquérant des entreprises ou en signant des contrats de partenariats stratégiques avec des partenaires locaux. Les deux exemples types de ces opérations sont les deux prestataires, fleurons de cette industrie en Algérie, soit Cieptal et Avicat Ligabue Catering. La première a fait l'objet d'acquisition par le troisième hôtelier mondial après le britannique Compass et le français Sodexo, Catering International Services (CIS). Ce dernier a racheté Cieptal, en 2006. C'était alors sa première opération de croissance externe. Cieptal enregistre, en Algérie, une croissance de 35% par an, depuis sa reprise par CIS¹⁸². La seconde est un exemple réussi de partenariat Public Privé (étranger). En effet, Algérie Ligabue Catering (ALC SPA) est une société par action à capitaux mixtes, créée en 2003 dans le cadre du partenariat Public/ Privé National/Etranger, entre le groupe international Ligabue¹⁸³ et la société publique EPE Générale Maritime Gema. ALC SPA aujourd'hui, compte plus de 3700 collaborateurs et produit plus de 3500 repas/ jours à travers ses soixante sites d'exploitation implantés sur le territoire national. En plus de ces compagnies

¹⁸¹ L'hôtellerie de l'extrême, autre appellation des sociétés de catering exerçant dans des régions isolées, soumises à des températures extrêmes, surtout auprès des clients pétroliers.

¹⁸² L. Benard. Cieptal veut établir des liens durables avec ses fournisseurs. Revue de l'Industrie Agroalimentaire. Editions Algérie, avril 2009.

¹⁸³ Le groupe est fondé par Anacleto Ligabue en 1919 à Venise en Italie

phares, plusieurs autres noms de prestataires étrangers sont présents au niveau national. Dans le tableau ci-dessous, nous présenterons les hôteliers « de l'extrême » phares étrangers et nationaux exerçant sur le territoire national.

Tableau n° 6: quelques compagnies de catering les plus importantes présentes en Algérie

Sociétés	Statut juridique	Pays d'origine	Activités
Compass (Eurest)	Société Anonyme	Royaume Uni	Hôtellerie, restauration collective et Facilities Management.
Sodexo	SPA	France	Hôtellerie et restauration collective, Facilities Management.
CIS (Cieptal)	SPA	France	Hôtellerie et catering de l'extrême et Facilities Management.
Algérie Ligabue Catering	SPA	Italie	Hôtellerie, catering de l'extrême, gestion des bases-vie.
Bayat catering	SPA	Algérie	Hôtellerie, restauration collective, location des cabines sahariennes, catering aérien.
Newrest	SPA	France	Hôtellerie, catering de l'extrême, catering aérien et maritime.
Euro-Japon	SARL	France	Hôtellerie, restauration collective (dans des milieux extrêmes), gestion des bases-vie.
SAHA	SPA	Algérie	Hôtellerie, catering de l'extrême et la logistique.
Oasis Facilies Management	EURL	Ecosse	Hôtellerie, restauration collective, Facilities Management.
Chef Express	SPA	Italie	Hostellerie, catering de l'extrême et la gestion des bases-vie.
Almafrique	SPA	Italie	Hôtellerie, catering de l'extrême et Facilities Management.
Multicatering	SPA	Italie	Hôtellerie, catering de l'extrême et Facilities Management.

Source : tableau établi par nos soins.

À partir de ce tableau, on réalise que de ces **12** entreprises présentes dans ce secteur, **10** sont d'origine étrangère, soit plus de **83%** de ce marché est détenu par des prestataires étrangers. En ce qui a trait au pourcentage de ce marché par pays, on remarque que les deux pays : la France et l'Italie détiennent les parts léonines à raison de **33,33%** pour chacun. Vient ensuite l'Algérie (**2/12**) soit plus de **16%**, et enfin les deux pays anglo-saxons avec une part de plus **de 16 %** les deux réunis.

Afin d'exercer leurs métiers, les prestataires mobilisent une armada d'ouvriers formés aux métiers de l'hôtellerie, de la restauration, de maintenance, etc. Ils mobilisent également des compétences dans le domaine de gestion (finances, comptabilité, logistique, ressources humaine), et dans le métier de l'hygiène et sécurité environnement(HSE). La catégorie, les qualifications et le nombre d'employés devant être présents sur site sont précisés par les donneurs d'ordres dans les contrats de soumission. De façon globale, le personnel des catering qui doit être présent sur site inclue deux brigades principales, cuisine et restauration en plus des agents de nettoyage et d'entretien.

Enfin, on doit rappeler que le client précise les ressources humaines ainsi que les exigences en termes de qualifications, d'expérience professionnelle, et de nombre pour chaque poste, en tenant compte du type de prestations à fournir et le nombre de convives réels et potentiels sur site.

Section 2 : L'organisation et le management des hôteliers de l'extrême

Nous attellerons dans cette seconde section, à présenter quelques aspects organisationnels et managériaux, en les illustrant à partir de cas de la société Algéro-Italienne, Algérie Ligabue Catering, qui détient une position de leader sur le marché de *Full Catering* en Algérie, ainsi que par d'autres sociétés ayant des positions de challenger et de suiveur à savoir CIEPTAL, BAYAT Catering, et l'E.P.H.C.M.R.

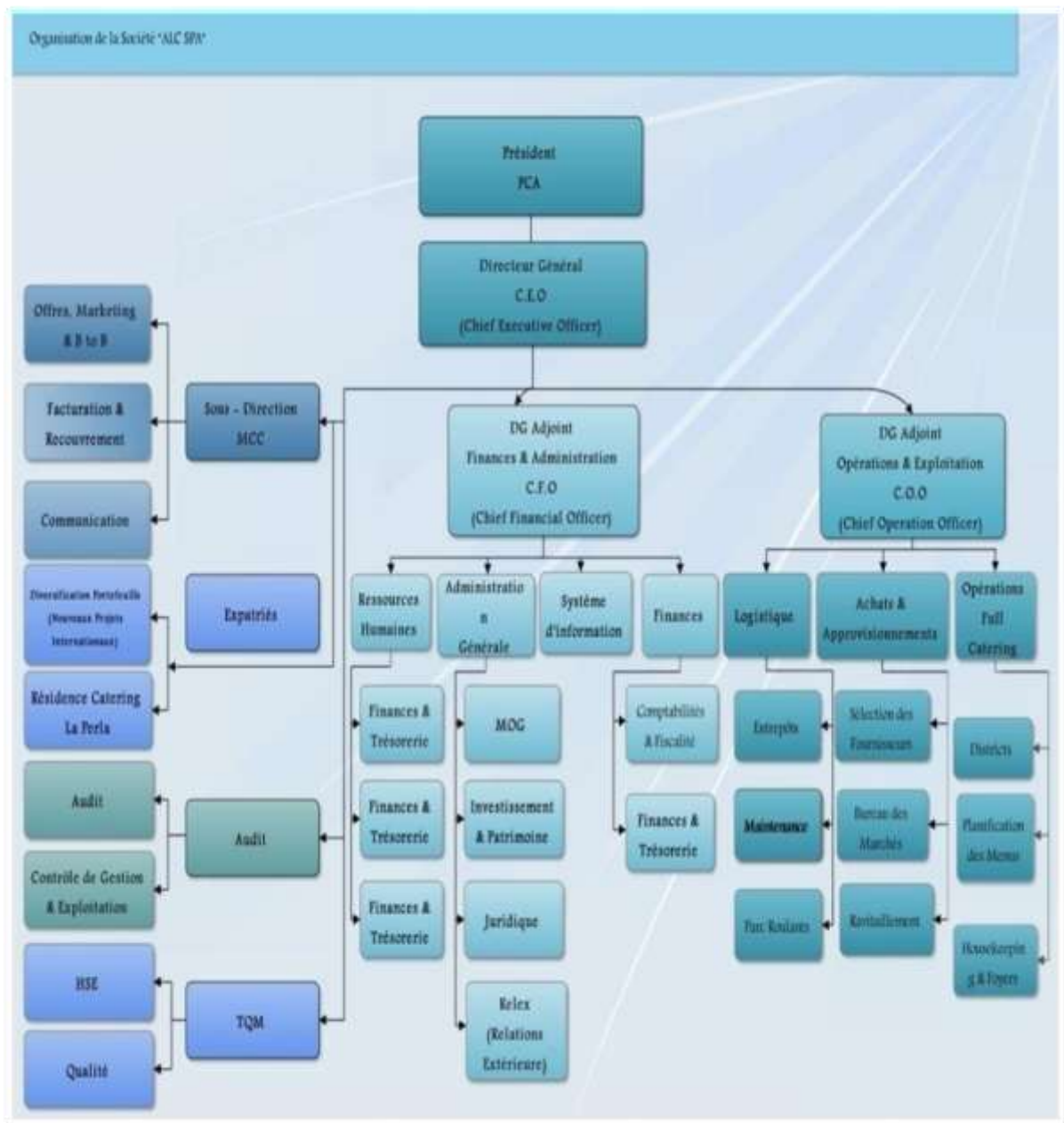
I. Organisation :

Pour illustrer l'organisation des hôteliers de l'extrême, on prend comme exemple dans ce document, un fleuron de cette industrie : Algérie Ligabue Catering. Notre choix de cette compagnie revient au fait que son organigramme est plus instructif par rapport aux autres structures du même type. Il permet de réaliser à première vue les efforts des dirigeants à user des outils managériaux modernes (Total Quality Management, marketing business to business, Marketing social ou des ressources humaines) pour préserver et consolider leur

position du leader sur le marché. Cette organisation traduit également la vision stratégique des dirigeants. Ces derniers, afin de garantir une meilleure proximité de leurs clients répartis sur l'ensemble du territoire national, ils ont mis en place trois directions opérationnelles régionales : Nord, Sud et Ouest. Cette structure rend ALC apte à répondre à toute extension éventuelle dans les meilleures conditions d'efficacité et de réactivité.

Le diagramme présenté ci-dessous donne plus de détails sur la structure organisationnelle de la société Algéro-italienne. Celle-ci est pilotée par un président du conseil d'administration (P.CA), subordonné par un directeur général (*Chief Executive Officer*), qui est à son tour supplée par deux directeurs généraux adjoints. Le premier directeur adjoint (*Chief Financial Officer*) chapeaute le service finances et administration qui inclue quatre fonctions : ressources humaines, administration générale, système d'information et finances. Le second directeur général adjoint (*Chief Operation Officer*) chapeaute le service des opérations et exploitation qui inclue trois fonctions : la logistique, achats et approvisionnements et opérations full catering. En plus de ces deux organes, Algérie Ligabue Catering dispose également d'une sous-direction annexe, dite du marketing et de la communication client. Dont les fonctions principales sont : le marketing business to business, la communication clients, et la facturation et le recouvrement.

Figure n° 16 : L'organisation de la société Algérie Ligabue Catering



Source : site officiel d'Algérie Ligabue Catering (<http://www.Algerie Ligabue Catering.com>)

Pour matérialiser ses ambitions de leader et sa « recherche d'excellence », pour reprendre les propos de M. Hamid Naili¹⁸⁴, ALC SPA a mis en place un système de management moderne (comme le montre bien l'organigramme) intégrant des concepts managériaux modernes tels que le Management de la Qualité Totale(TQM), et le marketing Business to Business (B to B). Ces deux derniers, dans le contexte actuel empreint d'une concurrence accrue, deviennent des sources d'avantage concurrentiel durable de ce type d'entreprises.

¹⁸⁴ H, Naili : Chief Exécutive Officer (Directeur Général) d'ALC SPA.

II. Ambitions et Management :

Tous les prestataires des services de Full Catering ont des ambitions d'augmenter leurs parts de marché, et ce à travers la reconduction des anciens contrats, c'est-à-dire la fidélisation des clients, et la signature de nouveaux contrats avec d'autres donneurs d'ordre, c'est-à-dire l'élargissement du portefeuille client. Toutefois, la fidélisation et l'acquisition de nouveaux clients dépendent de la qualité des prestations fournies, du respect des normes internationales d'hygiène et sécurité de l'environnement, et des performances managériales notamment en management des approvisionnements et en management des ressources humaines.

II. 1. Ambitions

Le dénominateur commun de tous les directeurs généraux des sociétés de catering, est leurs ambitions de devenir leaders et opérateurs de référence dans le segment de marché dans lequel ils activent. Pour ce faire, les prestataires usent de leurs expérience et imagination en vue de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies leur permettant de singulariser leurs offres, accroître leur visibilité et renforcer ainsi leurs positions sur le marché. Ainsi, on peut citer la déclaration du directeur général de l'EPHC MEGDOUD¹⁸⁵ concernant l'ambition de son établissement : *« sur le marché du catering national, de plus en plus exigeant et concurrentiel, l'EPHC MEGDOUD, a pour ambition de relever tous les défis et devenir la société modèle sur le marché algérien centrée sur la satisfaction de ses clients »*¹⁸⁶. Egalement, dans le site internet de l'entreprise BAYAT Catering, le directeur général de l'organisation, ABDEL FETAH BOUDJAADAR, fait part de ses ambitions qui consistent à *« imposer la présence de BAYAT Catering en Algérie parmi les leaders, enrichir l'entreprise et assurer son développement durable »*. En outre, le chief executive officer d'ALC SPA, dans son site internet, exprime les ambitions de son entreprise en ces mots suivants : *« ...pour partager tous ensemble notre ambition de leader et notre quête d'excellence par la permanence de notre processus d'amélioration continue »*.

Enfin, l'ambition la plus saillante est celle de Régis Arnoux, PDG du groupe CIC et propriétaire de la filiale algérienne CIEPTAL. Le patron de CIC a dévoilé son plan stratégique couvrant la période 2015-2019 nommé « ARISE 500 ». Ce dernier consacre et renouvelle l'ambition du groupe de devenir l'opérateur de référence des services de l'extrême.

¹⁸⁵ EPHC MEGDOUD est une entreprise Algérienne de droit privé, créée en 2000, dans le domaine des prestations hôtelières et de la restauration.

¹⁸⁶ Citation tirée du Manuel Management Qualité de l'EPHC MEGDOUD.

Première phase de ce plan ARISE500, qui a pour objectif de définir les principaux axes stratégiques du groupe, s'appuie sur les 5 singularités fortes de CIC : Anticipation-Réactivité-Innovation-Solution-Extrême pour atteindre son premier objectif de 500 M€ de chiffre d'affaires à l'horizon 2019.

Dans un environnement économique mondial complexe, ARISE500 va permettre de structurer durablement cette croissance autour d'un programme ambitieux :

- ✚ **Se concentrer sur son cœur de métier** : restauration et l'hôtellerie ;
- ✚ **Poursuivre le développement**, par une organisation commerciale remaniée, une stratégie grands comptes renforcée et des partenariats étroits ;
- ✚ **Renforcer les positions géographiques** cibles ;
- ✚ **Améliorer la performance** opérationnelle en modélisant les ressources, les besoins et en adaptant le pilotage des fonctions supports ;
- ✚ **Construire l'avenir**, en fédérant les collaborateurs autour d'un service client renforcé, nourrit par l'excellence et la qualité de service.

In fine, pour Régis Arnoux, PDG du groupe : *« ARISE500 vise à donner à CIS un nouvel élan. A 5ans, le groupe a pour ambition de renforcer ses positions dans les zones géographiques où nous sommes déjà présents pour être reconnu comme l'opérateur de référence en milieux extrêmes. ARISE500 nous a permis de définir nos objectifs en adéquation avec notre identité, nos forces et l'association étroite de notre management »*.¹⁸⁷

II. 2. Une politique de qualité comme choix managérial stratégique :

La préoccupation largement partagée par les sociétés de catering est celle de la qualité. D'une part, étant des professionnels du Full Catering et de la restauration collective en milieux extrêmes, ces derniers mesurent soigneusement l'étendue de la sécurité alimentaire, car il y va directement de la santé de leurs clients et la sécurité de leur personnel. D'autre part, dans ce segment de plus en plus concurrentiel, il apparaît que la recherche de qualité, voire d'un haut niveau de qualité, est une piste de différenciation intéressante et un élément majeur de la fidélisation et de développement durable de ces structures d'offres. La démarche qualité se traduit par un système de management de la qualité fondé sur une politique d'objectifs réalistes. Nous aborderons dans ce qui suit la démarche de mise en place de la politique qualité, ses principaux objectifs ainsi que le système de management de la qualité.

¹⁸⁷ Le Journal de l'Entreprise. Le groupe CIS dévoile son plan stratégique ARISE500. Edition Marseille, le 5 février 2015.

II.2.1. La définition du concept « politique »

Avant d'élucider le concept « de politique de qualité », nous jugeons utile, d'abord, de préciser la signification du concept « politique ».

Le concept de *politique* est associé à un champ décisionnel que l'on peut qualifier de « majeur ». Tout engagement ou action d'une entreprise, institution ou organisation suppose la définition d'une politique, c'est-à-dire d'une forme de planification d'objectifs en cohérence avec les finalités de la structure¹⁸⁸.

II.2.2. Engagement des directions et la politique qualité :

En consultant leurs sites internet, on constate que toutes les directions des sociétés de catering, sans exception aucune, s'engagent à définir une politique fondée sur la qualité, la sécurité et l'hygiène des denrées alimentaires. De ce fait, la maîtrise des risques alimentaires est fondée sur la méthodologie HACCP¹⁸⁹ définie par le Codex Alimentarius. Outre cet objectif, ces prestataires s'engagent à se conformer à la norme internationale ISO9001V2008 afin de garantir une bonne gestion de leurs méthodes de travail et de leur organisation, de répondre aux attentes et besoins de leur clients. De plus, ces structures d'offres se sont données comme priorité : la pérennité de leur système de management de la qualité et une amélioration continue. Pour bien illustrer nos propos, nous exposons dans ce qui suit la politique qualité de la direction générale d'un EPHC qui est formulée comme suit :

« Sur le marché du Catering national, de plus en plus exigeant et concurrentiel, l'EPHC MEGDOUD, a pour ambition de relever tous les défis et devenir la société modèle sur le marché Algérien centrée sur la satisfaction de ses clients.

La politique Qualité de notre société porteuse de valeurs fondamentales, pour améliorer continuellement nos prestations, repose sur les suivants axes stratégiques :

L'amélioration continue du Système de Management de la Qualité selon le standard international ISO 9001V 2008 et assurer sa pérennité ;

-  *Le respect des exigences légales et réglementaires Algériennes en vigueur ;*
-  *La satisfaction permanente de nos clients ;*
-  *L'accroissement efficace de nos prestations ;*
-  *Le développement des compétences de notre personnel et favoriser l'émergence des talents ;*

¹⁸⁸ Jean- Pierre, L.G., et al, Management du Tourisme. Pearson France, 2012, p272.

¹⁸⁹ Hazard Analysis Critical Control Point (Analyse des risques et des points critiques pour leur maîtrise)

- ✚ *Le perfectionnement de l'aspect sanitaire et de l'hygiène ;*
- ✚ *L'augmentation de nos parts de marché ;*
- ✚ *Le développement d'une communication de proximité avec nos clients.*

En ma qualité de Directeur Général de l'EPHC MEGDOUD, je m'engage à allouer les ressources nécessaires à la concrétisation de ces objectifs.

Compte tenu de l'importance de cette démarche stratégique, j'invite tout le personnel à donner de l'importance, ainsi que de l'implication totale pour l'aboutissement et l'ancrage de cette démarche »¹⁹⁰.

La décision de mettre en place une politique de qualité s'appuie sur une double exigence : choisir un ou des objectifs et identifier les axes de parcours pour atteindre ce ou ces objectifs. Il s'agit donc de définir tout un système de management de la qualité¹⁹¹.

II.3.Le système de management de la qualité¹⁹²

Un système de management de la qualité, souvent abrégé SMQ(en anglais : Quality Management System), est l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances.

La gestion de la qualité est un domaine central pour l'entreprise. Il est donc toujours utile d'imaginer une structure à cette activité qui concerne en fait l'ensemble des services (logistique, informatique décisionnelle, finance, marketing/vente). Cependant, chaque service a, à priori, la responsabilité complète de sa qualité. Le management de la qualité est donc une activité support cherchant à donner aux services la capacité de standardisation, mutualisation et réutilisation des ressources nécessaires pour assurer les synergies (flexibilité) et efficience pour atteindre la stratégie de l'entreprise attendue. La mise en œuvre du système de management de la qualité est donc ici le processus support de la qualité de l'entreprise.

De manière plus pragmatique, il comprend :

- ✚ Un système qui documente les pratiques (processus métier, modes opératoires,...) ;
- ✚ Un système de vérification (audits internes, par exemple...) ;

¹⁹⁰ Texte tiré du Manuel Management Qualité de l'EPHC MEGDOUD RAMDANE.

¹⁹¹ Voir le manuel de management de la qualité de l'E.P.H.C.M.R en annexe n°3, page 257.

¹⁹² WWW.ISO.ORG

- ✚ Un système d'analyse des résultats au niveau de la Direction (revue de direction).

II.3.1. Les 8 principes de réussite

Les retours d'expérience des entreprises performantes en matière de qualité ont permis à l'EFQM (European Foundation for Quality Management) de mettre en évidence 8 principes de réussite d'un système de management de la qualité. Le référentiel ISO9001 les exprime ainsi :

1. Orientation client : les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes
2. Leadership : les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.
3. Implication du personnel : les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.
4. Approche processus : un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.
5. Management par approche système : identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.
6. Amélioration continue : il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.
7. Approche factuelle pour la prise de décision : les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.
8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs : un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

II.4. Du Système de Management de la Qualité (SMQ) au Système de Management Intégré (S.M.I) :

« En obtenant la qualité, la croissance suivra d'elle-même ». Persuadés de cette formule très en vue dans ce type de business, les prestataires cherchent en permanence à tirer plus haut

la qualité de leurs prestations. Outre le Système de Management de la Qualité, certaines sociétés de catering, particulièrement les majors (Algérie Ligabue Catering, Bayat et Cieptal) vont plus loin dans leur politique Qualité en mettant en place un Système de Management Intégré. Dans ce contexte, le Directeur Général de Bayat catering s'exprime ainsi :

« Après la certification de son système de management de la qualité selon le référentiel ISO9001-V2000, BAYAT CATERING, entreprend avec confiance en ses moyens et capacités propres, l'implantation d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires selon le référentiel. ISO 22000-V2005, d'un système de management environnemental conforme aux exigences de la norme ISO 14001-V2004 et d'un système de management de la santé et de la sécurité selon la norme OHSAS 18001-V2007.

C'est donc vers un système de management intégré « Qualité- Sécurité Alimentaire- Environnement et Santé Sécurité au travail que nous nous orientons »¹⁹³.

II.4.1- En quoi consiste un Système de Management Intégré (SMI)

Selon la norme ISO9000 :2015, un système de management est un ensemble d'éléments (activités) corrélés ou interactifs permettant à un organisme d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs. L'intégration, on dit aussi harmonisation de plusieurs systèmes de management s'appelle un système de management intégré. Un système de management intégré est donc l'ensemble des éléments (activités) corrélées ou /et interactives combinant les différents aspects (Qualité, Sécurité et Environnement, par exemple) et permettant d'orienter, de piloter et de contrôler l'organisme et l'ensemble de ses processus sur ces différents aspects(QSE) pour accroître son niveau de performance.

Gabriel Ullmann¹⁹⁴ affirme qu'un SMI, doit reposer sur une politique, une organisation, une méthode et des outils. Cela peut concerner les achats, les ressources, la production de l'entreprise, etc. et repose sur une démarche certes volontaire mais sincère. L'auteur ajoute qu'un SMI constitue un excellent tremplin pour une entreprise qui veut s'engager dans une démarche de développement durable crédible et solide.

Le SMI combine les trois normes ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001, que nous définissons, de façon succincte, dans ce qui suit :

¹⁹³ WWW.BAYAT.dz

¹⁹⁴ Ullman, G., Traité du Management Intégré : Méthode pour un système de management intégré (qualité, sécurité, environnement), Sapé diton, 2009, p. 18.

II.4.1.1. La norme ISO 9001 :

La norme ISO9001 définit une série d'exigences concernant la mise en place d'un système de gestion de la qualité dans un organisme, quels que soit sa taille, et son secteur d'activité. Elle fait partie de la série des normes ISO9000. Elle a été créée en 1987 et est régulièrement révisée depuis. Sa première révision date de 1994, la suivante de 2000, qui a intégré la notion de processus, et la dernière de 2015 a été publiée par le sous-comité SC 2 du comité technique ISO/TC176.

L'ISO9001 est référentiel certifiable par une tierce partie et son application est complémentaire aux normes 14001 et OHSAS18001 dans le cadre d'une politique globale de management des risques de l'entreprise. Elle est également complémentaire avec la norme ISO26000 sur la responsabilité sociétale des entreprises dans laquelle elle s'imbrique et s'articule.

II.4.1.2. La norme ISO 14001 :

La norme ISO 14001 est une norme internationale établie par l'Organisation internationale de normalisation, qui constitue la référence des organismes pour mettre en place un système de management environnemental¹⁹⁵. Elle a pour objectif d'aider les entreprises à gérer l'impact de leurs activités sur l'environnement et à démontrer l'efficacité de leur gestion. La norme ISO 14001 peut être certifiable par un organisme agréé.

Cette norme peut s'appliquer à n'importe quelle entreprise quelle que soit sa taille et son activité, mais peut aussi s'appliquer à tout autre type d'organisme (services publics, administrations...). Son application n'est pas obligatoire et dépend donc de la volonté de chaque organisme.

Avantages de la démarche

Bien qu'elle ne soit pas obligatoire, la norme rencontre un succès important auprès des entreprises. Une étude de l'Afnor auprès de 800 entreprises souligne quatre facteurs de motivation qui reviennent dans la majorité des cas : améliorer l'image de l'entreprise (77 %),

¹⁹⁵ Le **management environnemental**, aussi appelé gestion environnementale, désigne les méthodes de gestion d'une entité (entreprise, service...) visant à prendre en compte l'impact environnemental de ses activités, à évaluer cet impact et à le réduire. Le management environnemental s'inscrit dans une perspective de développement durable

se mettre en conformité avec la réglementation environnementale et anticiper les lois futures (65 %), améliorer la performance globale de l'entreprise (64 %), répondre aux exigences du Groupe en vue d'une reconnaissance interne (58 %) ¹⁹⁶.

II.4.1.3. La norme OHSAS18001 :

La norme britannique **BS OHSAS18001** (pour « *British Standard Occupational Health and Safety Advisory Services* ») est un modèle de système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMS&ST), autrement dit de prévention de risques professionnels.

Objectif :

Son objectif est de fournir aux entreprises le souhaitant un support d'évaluation et certification de leur système de management de la santé et de la sécurité au travail, compatibles avec les normes internationales de systèmes de management (les plus connues : ISO9001 pour la qualité, ISO14001 pour l'environnement et ILO-OSH2001 pour la sécurité et la santé au travail).

II.4.2- Les parties intéressées :

La démarche intégrée est un projet global d'entreprise qui doit mobiliser les efforts de tous les acteurs internes et externes à l'organisation. Les parties intéressées dans cette démarche incluent le personnel, les clients, les actionnaires (les propriétaires), la société civile (associations, riverains, ONG), administration (pouvoirs publics), les fournisseurs et les assureurs.

II.4.3. Les exigences du SMI

Le Système de Management Intégré doit répondre à trois exigences fondamentales : la maîtrise des risques, le respect des exigences sociales et la performance économique. La première exigence est liée à l'assurance qualité, de l'environnement et de la sécurité. La seconde est relative à l'hygiène, la santé et la gestion des ressources humaines. En fin, la troisième exigence est relative au management de la qualité, à la gestion financière et à l'efficience.

II.4.4- Les principaux avantages d'un Système de Management Intégré

- ✚ La mise en place d'un SMI permet :
- ✚ Un audit unique permettant d'obtenir une certification portant sur trois référentiels ;

¹⁹⁶ Ullman, G., op. cit, p. 25.

- ✚ La motivation et l'implication de tout le personnel autour d'une démarche unique ;
- ✚ La valorisation de l'image de l'entreprise ;
- ✚ L'obtention de nouveaux marchés à l'échelle nationale et internationale ;
- ✚ La simplification du système quant à son utilisation opérationnelle, et son formalisme documentaire ;
- ✚ Une meilleure cohérence de la stratégie de l'entreprise en matière de qualité, de sécurité et d'environnement.

II.5. Les principaux objectifs d'une politique de qualité¹⁹⁷

Les objectifs liés à la recherche d'un bon niveau de qualité compte tenu d'un prix affiché sont très divers. Ces objectifs découlent principalement de préoccupations centrées sur la satisfaction du client, la différenciation de l'offre et sur la motivation du personnel.

II.5.1. La satisfaction du client

Les politiques de qualité orientée client ont pour objectif essentiel de satisfaire pleinement le besoin du convive.

Cette satisfaction peut être renforcée par la mise en évidence permanente, et dans la transparence la plus complète, de la recherche du « risque zéro ». En matière de l'hôtellerie et de la restauration collective, l'aspect sécurité devient un attribut disjonctif majeur et qu'on ne peut ignorer à ce niveau de qualité. Son absence dans une offre disqualifie toute évaluation qualitative du bien ou du service. C'est pour cela qu'on trouve les pratiques d'analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité doivent faire partie intégrante de la démarche qualité.

L'objectif d'une politique qualité peut également s'inscrire dans la durée. Il s'agit alors d'établir une relation durable entre le prestataire et le consommateur ou l'utilisateur. Les démarches qualité sont souvent élaborées avec la volonté de fidéliser le destinataire du produit ou du service. Il est en effet moins coûteux de conserver un ancien client, au prix de quelques avantages, que de prospecter et d'attirer de nouveaux clients.

II.5.2- Un avantage concurrentiel majeur obtenu par un haut niveau de qualité des prestations offertes :

La grande concurrence dans le marché du catering et la pression sur la tarification qui en découle amène à penser qu'une politique qualité est probablement le meilleur moyen d'asseoir durablement la position de ces hôteliers. En reprenant les idées de Porter- la dualité

¹⁹⁷ Jean-.Pierre, Lozato, Giotart. et al, opt. cit, p.289-290.

des avantages par les coûts ou par les caractéristiques de différenciation-, il apparaît que la recherche de qualité, voire d'un haut niveau de qualité, est une piste de différenciation intéressante.

II.5.3-Un cadre de motivation du personnel et de cohésion d'entreprise

Il s'agit probablement d'un aspect induit, mais majeur, d'une démarche qualité. Elaborer un produit et des prestations censées avoir un bon niveau de qualité influe favorablement sur les relations humaines dans l'entreprise. C'est une forme de reconnaissance des compétences du personnel par le marché et ses acteurs, qui avec le sentiment d'être une référence, contribuent à valoriser le personnel et son action. Toutefois, la fierté de travailler dans une structure reconnue par le client doit être entretenue par des formules d'association aux résultats, qui correspondent à des avantages matériels significatifs.

II.6.Les axes d'une politique qualité¹⁹⁸

La politique qualité se repose sur trois principaux fondements : le produit-prestation, le système de production et l'ensemble organisationnel.

II.6.1.Le produit-prestation

Le premier axe d'une politique qualité, consiste à reconnaître objectivement le niveau de qualité du produit ou de la prestation en fin du processus productif.

Cette politique de la maîtrise de la qualité finale du produit ou de la prestation passe par la mise en place d'un contrôle qualité permanent ou aléatoire en fin de processus d'élaboration. Des procédures de rectification des erreurs viendront compléter l'essentiel du dispositif. Dans une telle approche, le processus productif et l'ensemble organisationnel ne font pas l'objet d'une appréciation qualitative.

Ce type de politique qualité est actuellement très contesté, dans la mesure où il ne conduit, en fait, qu'à une évaluation de conformité par rapport à un référentiel d'items prédéterminés.

II.6.2.Le système de production

Le deuxième axe de la politique qualité envisage le produit ou le service comme le résultat d'un système d'élaboration. A ce titre, il prend en compte la capacité du système productif à « générer » de la qualité. Une telle approche du niveau de qualité repose sur la permanence et le haut niveau de qualité offert par le système productif. Il s'agit alors d'assurer de façon quasi permanente un bon niveau de qualité. Cette approche passe par

¹⁹⁸ Ibid.291.

l'identification et la reconnaissance des performances du système à l'aide de procédures fondées sur la certification des potentialités de performance du système. Un label officiel peut entériner cette reconnaissance de niveau qualitatif ; c'est le rôle essentiel de la certification **ISO9000**.

II.6.3.L'ensemble organisationnel

Le troisième axe possible d'une politique qualité est l'évaluation de l'ensemble constitué par l'entreprise ou tout autre système organisationnel. Au-delà du service proposé au client ou à l'utilisateur, au-delà du système d'élaboration du service, il s'agit d'évaluer les possibilités que l'ensemble d'une organisation peut mobiliser en matière de qualité. C'est l'appréciation, au travers d'une culture et d'une structure d'organisation, de toutes les potentialités qualitatives que cette dernière est capable(ou pas) de donner. Ce type d'évaluation passe par la mise en œuvre d'un audit qualité d'ensemble.

C'est donc l'idée d'un axe fondé sur un management de la qualité totale qui est ainsi avancée. L'approche « système de management de la qualité » préconisée par la démarche **ISO9000** relève de cet esprit ; des approches récentes du management de la qualité totale ont été menées par **Shiba, Graham et Walden**. Cette approche est une philosophie qui consiste à faire impliquer tout le personnel de l'entreprise à tous les niveaux hiérarchiques afin de s'assurer une amélioration continue de la qualité des prestations fournies dans le but de satisfaire aux attentes des clients en matière de qualité.

Section 3 : Les sociétés de catering, un chemin vers l'excellence parsemé d'embûches

Nous présenterons dans cette section quelques orientations stratégiques des sociétés de catering dictées à la fois par les visions de leurs dirigeants et par les impératifs du marché, et ce, dans l'espoir d'emprunter le chemin menant vers l'excellence qui permet d'obtenir et de préserver une position privilégiée sur le marché ; et jouir des avantages qui en découlent. Nous aborderons, ensuite, les obstacles majeurs qui mettent en cause les slogans de certains dirigeants, et entravent leur cheminement vers l'excellence. Ces limites organisationnelles sont illustrées par un cas concret, celui de la filiale de géant mondial COMPASS : EUREST.

I. Un cheminement vers le Management de la Qualité Totale (TQM), ou la recherche de l'excellence

Afin de se positionner avantageusement sur le marché du catering et avoir ainsi une marge d'avance sur la concurrence, l'orientation des leaders du *full catering* en milieu

extrêmes est désormais vers la qualité totale (Total Quality Management). Cette tendance, est concrétisée dans l'intégration, dans certaines structures, de tout un service de TQM lié à la direction générale des opérations et de l'exploitation, comme l'illustre bien le diagramme d'Algérie Ligabue Catering (voir la page 129).

En effet, les normes internationales de la qualité se sont orientées vers la qualité totale (Total Quality Management, TQM en anglais). Cette dernière, est une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant en maximum les gaspillages et en améliorant la performance des entreprises. En d'autres mots, le TQM est un mouvement de masse où tout le monde doit être mobilisé pour améliorer sa façon de travailler et satisfaire les clients¹⁹⁹. Ainsi, pour cette approche, chaque individu dans l'organisation du sommet de la pyramide jusqu'à sa base devrait exercer deux fonctions : celle de travail quotidien et celle de travail d'amélioration. Le but est de satisfaire les clients.

Le travail quotidien est toute fonction répétitive comme, par exemple : faire fonctionner une machine, diriger du personnel, établir un programme annuel de recrutement, etc. Le travail d'amélioration, quant à lui, consiste en l'amélioration des processus du travail quotidien²⁰⁰. Ce faisant, cette approche peut être simultanément une source de motivation : car elle permet le développement des activités des employés en enrichissant leurs tâches, et une source de mécontentement : car les employés pourraient voir dans le travail d'amélioration une charge supplémentaire, ou pour le simple fait de la résistance naturelle de l'homme au changement.

Doit-on également souligner que le TQM est une démarche nouvelle pour les entreprises, et l'acceptation et l'adhésion totale du personnel à cette démarche est un défi majeur pour les sociétés de catering. Par conséquent, pour mettre en œuvre de façon effective, et non décorative du TQM, les hôteliers de l'extrême doivent concevoir une stratégie de mobilisation axée sur trois parties : l'engagement du directeur général, des stratégies d'introduction et une infrastructure organisationnelle²⁰¹. La première partie, est primordiale car le directeur général doit remplir le rôle de leader du premier ordre en communiquant son enthousiasme aux cadres supérieurs et aux cadres moyens, et par l'effet domino, ces derniers entraîneront les agents de maîtrise et les agents d'exécution. En ce qui a trait aux stratégies d'introduction, il consiste à l'initiation des méthodes appropriées en vue d'inoculer la démarche de TQM au sein de l'entreprise. Il s'agit, en outre,

¹⁹⁹ Shoji.Shiba et al.TQM :4 Révolutions du management. Dunod, Paris, 2003, p233.

²⁰⁰ Ibid.235.

²⁰¹ Ibid.283.

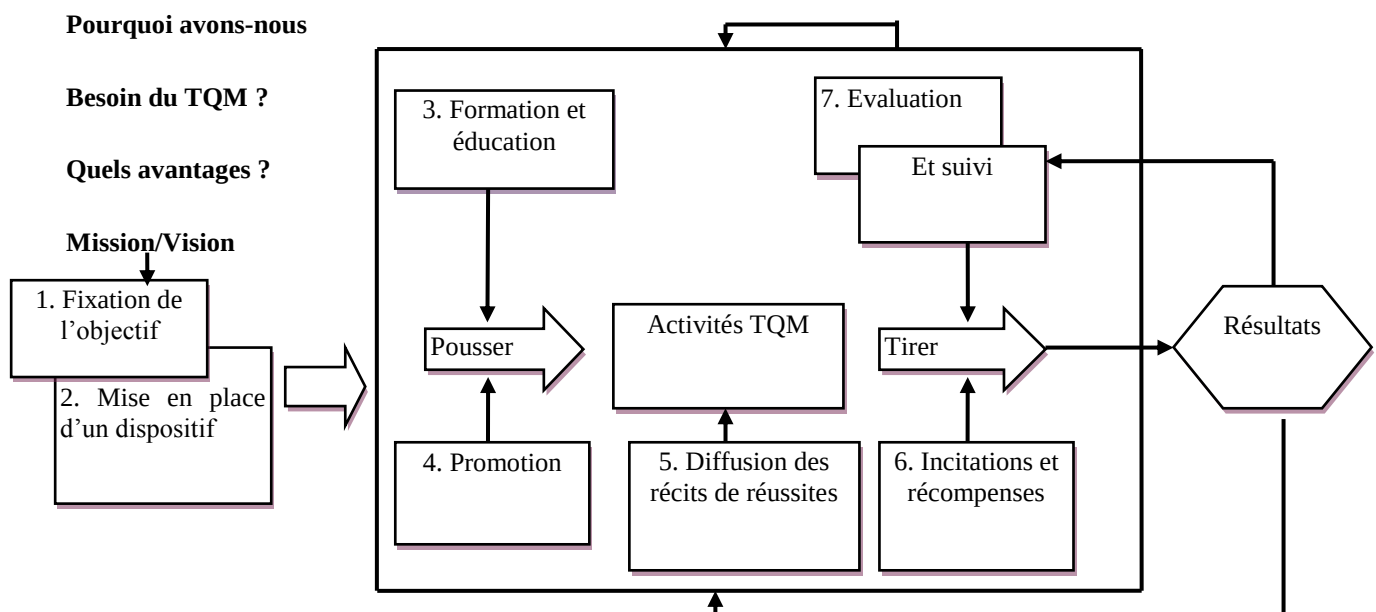
d'expliquer les objectifs de la démarche de la qualité totale. Dans cette logique, Ken Olsen, fondateur de Digital explique l'objectif de la culture de la qualité ainsi :

« La croissance n'est pas notre principal objectif. Notre objectif est d'être une organisation de qualité, et de faire un travail de qualité, ce qui veut dire que nous serons fiers de notre travail pendant les années à venir. Si nous réalisons la qualité, nous aurons la croissance »²⁰².

La dernière partie, mais n'est pas la moindre, est l'infrastructure organisationnelle. La structure organisationnelle pour l'implantation du TQM comprend sept éléments :

1. Assigner des objectifs à la mise en œuvre du TQM dans l'entreprise ainsi qu'aux activités industrielles et commerciales.
2. Fournir un cadre organisationnel : des personnes de la direction de la société et des divisions d'exploitation pour contribuer à préparer la mise en œuvre du TQM et réunir les gens pour cela.
3. Dispenser une formation et un enseignement.
4. Promouvoir le TQM dans toute l'entreprise.
5. Diffuser dans toute l'entreprise des récits de succès obtenus grâce à l'adoption du TQM.
6. Instituer des prix et des récompenses appropriés pour stimuler le TQM.
7. La mise en application doit être pilotée et évaluée par la direction générale.

Figure n° 17: Dispositif pour l'implantation du TQM



Source : Shoji.Shiba et al. TQM : 4 révolutions du management. P310.

²⁰² Ibid.306.

Le Management de la Qualité Totale est une démarche de qualité qui ne se réduit pas à de simples slogans, à une gestion de la documentation relative à la qualité, ou à une simple intégration d'un service du TQM au sein de l'organigramme. Cette démarche est plutôt une pratique quotidienne et continue requérant un fort engagement de la direction générale et des unités opératoires. La qualité totale doit découler-comme le montre la figure- d'une vision stratégique, suivie d'une stratégie de mise en œuvre et d'une structure organisationnelle.

En outre, le TQM est une démarche nécessitant une forte mobilisation et implication de tout le personnel de l'entreprise. Pour ce faire, un travail de formation et de communication de taille incombe aux dirigeants. Dans ce sens, le père du TQM japonais- **Kaoru Ishikawa** - affirme que le TQM commence par la formation et se termine par la formation²⁰³. De plus, le Management de la Qualité Totale est basé sur « *la satisfaction équilibrée et mutuelle des besoins des actionnaires, des clients et des personnels de l'entreprise, réalisée en collaborant avec des partenaires externes,, en amont et en aval, le tout en honorant sa responsabilité sociétale* »²⁰⁴.

A partir de cette citation, on comprend que le TQM est une démarche globale qui tente d'obtenir une satisfaction équilibrée des besoins de toutes les parties prenantes, en amont (actionnaires, fournisseurs, le personnel, etc.), et en aval(les clients). Toutefois, cette démarche est très difficile à concrétiser sur le terrain, car les préoccupations de la quasi-totalité des sociétés se limitent à la satisfaction des besoins des clients et des actionnaires. Or, l'amélioration continue de la qualité des produits ou des services nécessitent une forte mobilisation, et un fort engagement des personnels notamment de l'exécution, ce qui requiert un intérêt particulier en vers ces derniers, et ce, en termes de satisfactions de leurs besoins à travers des salaires justes, en termes de formation et en créant un climat organisationnel favorable à leur développement et à leur épanouissement.

Enfin, on doit souligner qu'à défaut des conditions nécessaires à sa mise en place dans la plupart des sociétés de *catering*, le TQM demeure un défi et un idéal vers lequel certaines sociétés s'acheminent de façon progressive et lente, et une démarche décorative voire un gadget pour les autres.

²⁰³ Ibid.318.

²⁰⁴ Kelada,J., A Stakeholder's Management Approach, Quafec Publishing, 2005

II. La direction par objectif, comme mode de gestion dans les sociétés de catering :

La gestion par objectif(GPO)²⁰⁵ est un dénominateur commun de toutes les grandes entreprises de restauration et de *facilities management* en milieux extrêmes. En effet, toutes les directions des opérations de ces organisations procèdent, en collaboration avec les superviseurs des opérations, à la fixation des objectifs (des Prix de Revient Journaliers, ou PRJ)²⁰⁶ pour chaque responsable d'unité opératoire (camp boss). Ce dernier doit veiller à ce que la consommation quotidienne pour chaque client ne doit pas dépasser le prix fixé par la direction et qui est présent sur son tableau de bord. On doit, en outre, préciser que cet objectif n'est pas individuel, mais plutôt collectif. Ainsi, le responsable de chaque unité (l'intendant) doit pouvoir mobiliser ses équipes afin de fournir un service de qualité avec le minimum de ressources. En d'autres termes, le camp boss, en bon leader, doit parvenir à motiver et mobiliser ses brigades afin de travailler avec efficacité et efficience. Chaque fin de semaine, l'intendant (ou le camp boss en anglais) doit envoyer- via Outlook - au superviseur des opérations (exerçant à la direction) le rapport de la gestion de la semaine écoulée où le PRJ moyen (des 7 jours) ne devrait pas dépasser l'objectif(le PRJ fixé au préalable par la direction), à défaut le camp boss sera convoqué à la direction pour argumenter les motifs de ce dépassement.

On doit, toutefois, noter que, contrairement aux pratiques de la GPO, la fixation des objectifs dans ces entreprises, se fait de façon unilatérale par la direction et non conjointement avec les responsables des unités opératoires. En d'autres mots, les camps boss ne participent pas à l'élaboration des objectifs qui reste l'apanage de la direction des opérations.

III. Le Marketing interentreprises (B to B) , et le marketing des ressources humaines :

Par le truchement de leurs sites internet, la plupart des compagnies de catering, et particulièrement les plus en vue, utilisent des techniques de marketing et de communication orientées, d'une part, vers les professionnels des activités pétrolières, gazières, minières, etc., en bref vers les entreprises :c'est le marketing interentreprises. D'autre part, ces techniques visent également l'attraction des compétences et des talents : c'est le marketing des ressources humaines.

²⁰⁵ Gestion par objectifs : mode de gestion qui repose essentiellement sur la fixation conjointe d'objectifs par le supérieur et le subordonné.

²⁰⁶ Le PRJ est calculé automatiquement par un progiciel en entrant les sorties journalières des stocks et le nombre de personnels présents sur site.

III.1. Le marketing B to B, pour les hôteliers de l'extrême, un élément très important pour leurs politiques qualités et la valorisation de leurs atouts

La communication en matière de la qualité est extrêmement importante pour les prestataires des services de full catering, elle vient en complément de leur démarche stratégique portant sur la qualité. Car bien faire est un atout majeur, certes, et faire savoir est un avantage concurrentiel immédiat, une amorce de capitale image et de capital sympathie²⁰⁷. Ainsi, conscient des enjeux du marketing B to B, et étant au courant des critères de sélection des sous-traitants, qui sont essentiellement liés aux performances et le respect des normes d'hygiène et sécurité environnement(HSE), les responsables marketing des sociétés de catering les plus en vue ont su- comme on le constate bien sur leurs sites internet- intégrer leurs engagements de qualité et leurs certifications particulièrement aux normes ISO 22000²⁰⁸, 26000²⁰⁹, 9001, 14001 et OHSAS18001 afin de promouvoir l'image de leurs organisations et faire valoir leurs compétences.

III.2. Les hôteliers de l'extrême et leurs premiers pas vers marketing social ou des ressources humaines

Les hôteliers de l'extrême utilisent, sur leurs sites internet, le marketing pour faire d'une pierre deux coups. D'une part, comme on l'a déjà vu ci-dessus, ils en usent pour l'information et la persuasion des prospects. D'autre part, le marketing est utilisé comme un outil de séduction des compétences et des talents dont ils ont tant besoin pour la mise en œuvre de leurs stratégies qualité et leurs cheminements vers la démarche du Management de la Qualité Totale(TQM). On parle alors, dans ce cas, du marketing des ressources humaines.

En effet, dans un secteur de plus en plus concurrentiel, et où les compétences et les talents deviennent de plus en plus limités, les organisations du catering se ruent à la recherche et l'attraction des bons profils qui représentent des vecteurs majeurs de progression qualitative.

III.4.1-Définition du marketing RH

Cette approche de la relation salarié/ entreprise consiste à considérer les collaborateurs, présents et potentiels, comme des clients, au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour :

- ✚ Attirer les candidats, les recruter et bien les intégrer.

²⁰⁷ Lozato, Giotart, J.P. et al. (2012), opt, cit, 275.

²⁰⁸ La norme ISO 22000 est une norme internationale relative à la sécurité des denrées alimentaires.

²⁰⁹ La norme ISO 26000 est une norme relative à la responsabilité sociétale des organisations, c'est-à-dire qu'elle définit comment les organisations peuvent et doivent contribuer au développement durable.

Fidéliser des collaborateurs impliqués.

Et au final, grâce notamment à des innovations sociales, des innovations d'organisation, développer une relation durable et de plus en plus individualisé avec les collaborateurs, faire de l'entreprise un employeur attractif et de son nom une véritable marque, associée à de vraies valeurs, ce qui les Américains appellent *employer branding*²¹⁰.

III.4.2-Le marketing RH : une démarche simple, un enjeu stratégique pour les spécialistes du full catering

On doit d'abord souligner que les compagnies de catering, de manière globale, ont une mauvaise réputation auprès du public ; les gens n'y postulent que par contrainte, ceux qui sont recrutés n'y restent pas pour longtemps. La plupart d'entre eux quitte leurs postes avant même la fin de leurs contrats, et certains d'autres changent carrément de métier. Face à ce fait, certaines sociétés telles qu'Algerie Ligabue Catering, par exemple, s'inspirant des pratiques du marketing RH des grands groupes hôteliers comme le groupe Français Accor²¹¹, tentent de mettre en place ce modèle dans leurs organisations dans l'espoir de redorer leur blason et résoudre la problématique des ressources humaines.

La démarche du marketing des ressources humaines est motivée au moins pour deux raisons fondamentales : la pénurie de la main d'œuvre qualifiée et la mauvaise image du métier. En premier lieu, sur un marché qui se caractérise de plus en plus par une raréfaction des ressources humaines qualifiées, les hôteliers de l'extrême commencent à se servir des techniques issues du marketing pour attirer les futurs collaborateurs (les séduire), les intégrer (accueillir) et les fidéliser à l'instar d'un client d'une marque qui serait dans ce cas celle de l'entreprise employeur. En d'autres termes, cette approche marketing doit donc être avant tout mise en œuvre pour connaître, mieux traiter, reconnaître les collaborateurs d'une entreprise, comme elle l'a fait de façon de plus en plus systématique pour ses clients. En second lieu, les leaders de l'hôtellerie et de la restauration collective en milieux extrêmes, usent de l'outil de marketing RH en vue de promouvoir leur positionnement et leurs images auprès du public. Néanmoins, on doit souligner que le marketing RH reste largement méconnu voir inconnu par la majorité des directions des ressources humaines des prestataires, qui demeurent toujours accrochées aux pratiques de la gestion du personnel, et pour qui la gestion des ressources humaines ne diffère guère de la gestion des moyens généraux.

²¹⁰ Liger, Philippe. Marketing RH. Dunod, Paris, 2013, p9.

²¹¹ Le groupe hôtelier Français Accor, selon l'auteur Philippe Liger, est le premier qui a créé une direction du marketing RH, suivi par la suite par Areva, EDF, Accenture, Société Générale, BNP-Paribas, etc.

III.5. Le paradoxe des sociétés de catering : une importance croissante pour la qualité et quasiment absente pour ses artisans.

En consultant les sites internet des spécialistes de l'hôtellerie en milieux extrêmes, on constate que, hormis les leaders du marché, la majorité des Directeurs Généraux des prestataires n'intègrent le terme « personnel » que dans leurs discours. Dans la réalité, ils ne prêtent, en fait, pas grande attention à leur personnel. Cela nous renseigne un peu sur la place réservée à la ressource humaine au sein de ces organisations. En effet, ces dernières tendent à oublier que leur personnel est la source maîtresse de la qualité et les sanctions financières qui en découlent. Les prestataires tendent également à oublier que ceux qui sont en premières lignes connaissent le mieux le métier, et qu'innovation et amélioration viennent de lieux de l'action. Du surcroît, les prestataires semblent également ignorer que si la base (le personnel d'exécution) n'adhère pas à leurs politiques qualité, ces dernières seront vouées à l'échec. Pourtant, il a été constaté maintes fois sur le terrain que la variable humaine n'est pas neutre dans la construction des stratégies : son implication et sa valorisation par la formation constituent les conditions majeures, préalables à la mise en place des stratégies de qualité, et plus particulièrement dans les activités de services.

Les études qui mettent en exergue la prépondérance du facteur humain dans la performance des entreprises sont légion. Celle qui est mondialement connue, est l'étude menée par les deux auteurs américains Thomas Peters et Robert Waterman. Dans leur livre qui s'intitule « Le Prix de l'Excellence », paru en 1982, ces deux auteurs ont tenté de déceler les clés de réussite des meilleures entreprises américaines. Les deux auteurs américains ont abouti à la conclusion suivante : le dénominateur commun des meilleures entreprises américaines est l'attention accordée au personnel. Ainsi, Peters et Waterman affirment dans leur bestseller :

*« On ne rencontre guère de thème prédominant que ce respect de l'individu dans les meilleures entreprises »*²¹². Les deux auteurs ajoutent que :

*« Les meilleures entreprises ont une philosophie fortement ancrée de « respecter les individus », « transformer les gens en gagnants », « les laisser se singulariser », « traiter les gens en adultes »*²¹³.

Les deux conseillers de McKinsey ont été également impressionnés par les somptueux systèmes de stimulants financiers, et non pécuniaires, tels que les signes de reconnaissance

²¹² T. Peters, R. Waterman (1983). Le Prix de l'Excellence. InterEditions, Paris, p243.

²¹³ Ibid. 276.

positifs, mis en place par les meilleures entreprises dans le but d'obtenir une meilleure motivation et implication de la part du personnel. On doit, cependant souligner que cette approche de management orientée vers le personnel ne signifie pas que ces entreprises perdent de vue leur objectif principal qui est la rentabilité. Bien au contraire, comme le rapporte bien Peters et Waterman dans leur ouvrage, Thomas Watson, ancien patron d'IBM déclare :

*« On a tout essayé pour créer l'enthousiasme. Notre insistance sur les relations humaines n'était pas motivée par l'altruisme, mais par la simple conviction que, si nous respectons nos employés et que nous les aidons à se respecter eux-mêmes, l'entreprise en tirera le plus grand parti »*²¹⁴.

Dans la majorité des sociétés de catering, en revanche, le facteur humain semble sans grande importance. Les dirigeants ne se soucient guère des conditions de travail de leur personnel, de leur bien-être et encore moins de leurs attentes. Des salaires indécents, les systèmes de stimulants financiers, et non financiers sont inexistantes, et les concepts de motivation et d'implication du personnel dans ces structures d'offres se réduisent à de simples gadgets. Plus grave encore, dans certaines entreprises, à l'instar d'Eurest Support Services filiale du leader mondial Compass, le SMQ est établi d'une façon factice dans le seul souci de répondre aux exigences externes du client. Nous exposons dans ce qui suit les dérives organisationnelles d'une société de catering Eurest, pourtant filiale du leader mondial anglais Compass.

III.6. Eurest, un exemple édifiant des dérives organisationnelles de certaines sociétés de catering

Le cas de la société Eurest Support Services Algérie en dit long sur certains dérapages organisationnels, ainsi que le manque d'attention des dirigeants envers leurs employés. En effet, dans un article intitulé « *Travailler pour Compass en Algérie, il ya de quoi perdre le nord* » publié dans « International »²¹⁵, un syndicaliste -rapporte les injustices subies par les employés au sein de cette organisation. Ce dernier décrit les mauvaises conditions dans lesquelles exercent les ouvriers en les termes suivants :

« C'est difficile d'imaginer les conditions de travail des salariés d'Eurest Support Services, une filiale de Compass Group, leader mondial de la restauration, en Algérie. Prenons par exemple, les chantiers de Western Geco, là où ses employés souffrent le plus. Cette filiale de Schlumberger, également leader mondial sur son marché,... Dans ces

²¹⁴ Ibid.261.

²¹⁵ International. Travailler pour Compass en Algérie, il ya de quoi perdre le nord. Le 7 octobre 2007.UGTA.

campements les expatriés et les cadres algériens, chef de base, médecin, superviseur, vivent dans des baraquements avec une restauration VIP. Les personnels de service dorment sous la tente mais la différence de traitement entre ceux d'Eurest et les autres est criante. Les chauffeurs, TS et les ouvriers de Western Geco sont payés entre trois et cinq fois plus pour les inciter à accepter ces conditions de travail... ».

Dans le même ordre d'idées, un autre article publié sur le quotidien « El Watan »²¹⁶, un syndicaliste et employé d'ESS, relate les conditions et le traitement réservé au personnel qui y exerce en les termes suivants :

« Provocations, humiliations, insultes, licenciements abusifs, répressions antisyndicales, harcèlement moral, conditions d'hébergement, de nourriture et d'hygiène déplorables..., ce sont là les quelques injustices que subissent les employés algériens dans les compagnies étrangères... ». Le syndicaliste ajoute :

« Il nous était insupportable de laisser les Algériens exploités comme des animaux, d'où notre initiative de créer cette structure syndicale. Dans cette compagnie, qui sous-traite pour une vingtaine de multinationales dont Schlumberger, Haliburton, Repsol, BP, Ciepsa, Burlington, les employés algériens d'Eurest, payés à raison de 18 000 DA le mois, vivent sous une tente, subissent les conditions météorologiques implacables du climat saharien, vivent dans des circonstances et d'hygiène difficiles... ».

Cependant, depuis ce cas gravissime d'ESS - qui a d'ailleurs quitté l'Algérie après ce scandale - les prestataires de full catering ne cessent d'améliorer les conditions d'hygiène et de sécurité de l'environnement à cause des impératifs réglementaires et des exigences des clients. Néanmoins, dans certaines organisations, l'attention portée au personnel ne s'est pas améliorées pour autant. Les salaires restent presque inchangés, inexistence de stimulants financiers et non pécuniaires, les carrières sont presque gelées, pas de formation, décroissement hiérarchique, styles de direction autoritaires, etc. Suite à ces pratiques, les managers opérationnels (camps boss), ne cessent de se plaindre des difficultés de leurs tâches face aux phénomènes de la démotivation, le désengagement organisationnel et des comportements contreproductifs des employés tels que : les vols, le fort taux de turn-over, le *social loafing*, le manque de qualification des nouvelles recrues, etc.

²¹⁶ Rabah Beldjenna. Des sociétés étrangères exploitent les algériens. 27 juillet 2009.

Conclusion :

Les sociétés de catering ne cessent de se multiplier. Elles sont devenues l'aspect le plus visible de l'impartition en Algérie, qui sont présentes aujourd'hui même au nord du pays pour accompagner et fournir des services de sous-traitance au profit des sociétés industrielles. Ces structures sont de grandes pourvoyeuses d'emplois particulièrement dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration collective, et ce, à cause de la forte croissance du marché de catering en Algérie. La multiplication des sociétés de catering, tant au sud qu'au nord du pays a engendré une forte concurrence, marquée par une forte pression sur les tarifs des prestations et par des exigences accrues en termes de qualité. Ainsi, le challenge est de taille : fournir des prestations de grande qualité avec des prix relativement bas. De plus, la forte pression exercée sur les tarifs tire vers le bas le niveau des salaires, ce qui ajoute un autre défi à ces prestataires : satisfaire des besoins de plus en plus exigeants des clients avec des personnels sous-payés. Pour faire face à la concurrence, et pour avoir des positions dominantes sur le marché, les dirigeants de ces organisations mettent en place des stratégies, fondées sur l'amélioration continue de la qualité, et sur une très forte satisfaction client, et sur le suivi et le contrôle de coûts de revient des prestations fournies. Toutefois, ces stratégies seront mises à l'échec sans la mobilisation, l'implication et sans un fort engagement des employés. Ces derniers, sont les véritables artisans de la qualité et de l'efficacité au travail. Leurs comportements conditionnent le succès des stratégies conçues par les dirigeants de ces entreprises. Or, les très faibles rémunérations, et les pratiques organisationnelles et managériales arbitraires établies dans certaines sociétés tirent vers le bas la satisfaction, la motivation et l'engagement des employés, et ont engendré des comportements de déviance organisationnelle, notamment de déviance de propriétés. En revanche, certaines sociétés sont parvenues à améliorer la satisfaction, la motivation, l'implication et l'engagement de leurs employés, et à réduire d'une manière substantielle la « contre-productivité » au travail. Nous tenterons dans le chapitre suivant de mettre en évidence les facteurs différentiels, en ce, en procédant à une étude comparative entre trois sociétés : Algérie Ligabue Catering, CIEPTAL et l'E.P.H.C.M.R.

Chapitre IV :

*Aspects méthodologiques de la recherche,
résultats, interprétation des résultats et
éléments de régulation*



Introduction :

Le présent chapitre se portera sur la détermination de la méthodologie d'investigation employée, la présentation des sociétés objet de notre recherche, l'explication de la méthodologie de collecte de données, la présentation des résultats de notre enquête, la comparaison des résultats obtenus à partir des trois hôteliers de l'extrême, l'explication des résultats de notre enquête à la lumière des théories de motivation au travail. En fin, nous concluons ce chapitre par la proposition des éléments de régulation des comportements contreproductifs des employés qui prédominent dans les sociétés de *full catering* et de *facilities management*. Ainsi, ce chapitre comportera trois sections. Nous consacrons la première section à l'explication et la justification de la méthode d'investigation, ainsi que pour une brève présentation des trois sous-traitants. La seconde section sera consacrée à la présentation, la comparaison, et l'explication des résultats de l'enquête à la lumière des théories de motivation au travail. Enfin, nous réserverons la troisième section à la suggestion de quelques éléments de régulation pour comportements contreproductifs au travail des employés, en se référant toujours aux théories de motivation au travail.

Section 1 : Méthode d'investigation et présentation des trois hôteliers

Nous entamerons cette première section par la description de la méthode d'investigation que nous avons adoptée, puis nous enchaînerons avec la présentation des trois sociétés de Full Catering à savoir Algérie Ligabue Catering, CIEPTAL et l'E.P.H.C.M.R.

I. Explication et justification de la méthode d'investigation :

Notre mode d'investigation s'appuie sur une étude de cas composé de trois sociétés du full catering, en l'occurrence, Algerie Ligabue Catering, Cieptal (filiale 100% de la multinationale Catering. International. Services) et l'EPHC. Megdoud.R. La sélection de ces trois structures productives obéit à une double logique. D'une part, la logique de pertinence, ces sociétés représentent un pouvoir illustratif très intéressant. D'autre part, la logique de disponibilité d'informations et ce à travers notre possibilité d'accès à ces sociétés.

Dans cette recherche, nous partons d'une situation concrète qui comporte un phénomène concret, en l'occurrence, les comportements contreproductifs des équipiers dans les sociétés du full catering, qui a suscité notre curiosité et nous a amené à nous interroger sur les antécédents et les façons de réduction de ce phénomène qui est devenu monnaie courante dans ce type de business. Pour répondre à cette problématique, nous procédons à une étude exploratoire et explicative auprès des trois sociétés déjà citées, que nous classons-selon leur

position sur le marché et leur image de marque auprès des salariés **en leader** (Algérie Ligabue Catering) et ayant une bonne image de marque auprès des salariés, **challenger** (CIEPTAL) à images de marque acceptables et en fin **suiveur** (EPHC. M.R) disposant d'une mauvaise image de marque auprès des salariés.

L'objectif de cette classification est de faire une comparaison des différents aspects organisationnels et manageriels de ces trois types d'entités et l'étude de leur impact sur les comportements organisationnels de leurs salariés respectifs. Pour ce faire, nous avons pris de chaque société un échantillon composé de **20** employés que nous avons soumis à un questionnaire et à des entrevues afin de savoir leurs avis sur les différents aspects organisationnels et leurs attitudes sur les pratiques managériales établies dans leurs sociétés respectives. Nous essayerons d'en déduire, en fin, les points forts ainsi que les points faibles de chaque prestataire et de mettre en évidence les facteurs clés de succès dans ce type de business.

La thèse que nous défendons dans ce document, consiste à soutenir que ces comportements organisationnels si préjudiciables pour ces hôteliers sont le corollaire d'un certain nombre de variables qui consistent essentiellement en : de faibles rémunérations, de l'insatisfaction, de démotivation, de désengagement organisationnel et d'absence de citoyenneté organisationnelle des salariés, qui sont accentuées par des pratiques managériales et organisationnelles archaïques.

Pour mener à bien notre recherche, nous utilisons une démarche qualitative. Cette démarche est dictée par la nature même de notre problématique qui inclue plusieurs variables qualitatives, très difficile à mettre en relief les corrélations existantes entre elles via une démarche quantitative pour en tirer des conclusions. Ainsi, l'approche qualitative estime-t-on constitue une stratégie de recherche empirique adaptée à notre étude.

In fine, nous nous évertuons dans ce travail à décrire, à expliquer, à comprendre et enfin tenter de déduire des éléments de régulation des comportements contreproductifs des équipiers dans les sociétés de catering, ce qui pourrait engendrer des implications positives sur le management notamment opérationnel et, par conséquent, sur la performance de ces entreprises.

II. La procédure de collecte de données :

Toutes les variables nécessaires à la réponse aux hypothèses et au soutien de notre thèse, soit la satisfaction, la motivation, l'engagement organisationnel, la citoyenneté

organisationnelle, les pratiques managerielles et organisationnelles ainsi que les comportements contreproductifs des équipiers ont été mesurés par des questionnaires. On doit, par ailleurs souligner que les questionnaires sont exclusivement destinés aux managers opérationnels (intendants), les agents de maîtrise et les agents d'exécution.

La transmission des questionnaires s'est effectuée par le biais d'internet. Ayant des contacts directs avec les camps boss de ces sociétés, nous avons procédé au transfert, par format électronique, des questionnaires aux camps boss respectifs de ces prestataires, et ce, bien entendu, après les avoir mis au courant de la thématique de recherche, et après leur avoir expliqué les objectifs de cette investigation. Ensuite, chaque camp boss (intendant) de ces sociétés s'est chargé de faire remplir les questionnaires par ses subordonnés. Enfin, après avoir été remplis les questionnaires sont renvoyés par les intendants vers notre boîte e-mail. Cette méthode a l'avantage de nous avoir permis d'avoir des réponses à nos questionnaires par des salariés travaillant dans des coins les plus reculés du pays et ce à coûts presque nuls et dans les plus brefs délais. L'usage de l'internet nous a permis, en outre, d'être en permanence en contact avec les camps boss de ces sociétés ce qui nous a permis de suivre la progression du remplissage des questionnaires.

III. Les instruments utilisés pour la collecte de données :

Pour mesurer les différentes variables à l'étude, nous avons utilisé un certain nombre de matériaux ou d'instruments appropriés. Pour chacune des variables à l'étude, nous avons assigné des exemples d'items. Ainsi, nous décrirons ci-dessous les différents matériaux retenus pour mesurer les différentes variables objet de notre investigation.

III.1. Mesure des pratiques organisationnelles :

Nous voulons par cette démarche nous intéresser aux différents aspects organisationnels qui pourraient exercer des effets directs sur le climat organisationnel et donc sur les comportements organisationnels des équipiers. Il est question, en somme, des conditions de travail, de la politique de gestion des ressources humaines (la formation, les promotions, les systèmes d'incitation et de récompense, la gestion des carrières, etc.). Afin d'évaluer ces différents aspects, nous avons élaboré un questionnaire constitué d'un ensemble d'items inspirés des théories de motivation qu'on avait exposé dans le premier chapitre de ce mémoire.

L'objet de cette évaluation est de mettre en évidence l'existence des conditions et des structures du travail susceptibles de permettre la réalisation des attentes et l'épanouissement des salariés, ce

qui permettra la consolidation de l'engagement organisationnel, la citoyenneté organisationnelle qui sont en relation inverse avec les comportements contreproductifs des équipiers.

III.2. Mesure de l'engagement organisationnel des salariés :

Pour mesurer l'état d'engagement organisationnel (*Organizational Commitment*) des salariés dans ces sociétés d'hôtellerie et de restauration collective en milieux extrêmes, nous avons utilisé l'outil des trois chercheurs américains à savoir J. Meyer, N. Allen et C. Smith²¹⁷. Cet outil est composé de 17 items qui visent à relever la relation et l'état d'attachement des salariés à leurs établissements respectifs. Les répondants doivent se baser sur une échelle en six points (1= « fortement en désaccord » à 6 = « fortement d'accord ») afin de déterminer à quel point les items de questionnaire sont vrais. Toutefois, pour nous rendre la tâche plus facile, nous avons réduit le nombre d'items à 6. L'objet d'évaluation de cette variable est de relever le degré d'attachement et de dévouement des salariés à leurs sociétés respectives, qui constitue un élément très important pour mesurer la disposition des salariés à quitter ou à rester dans l'entreprise.

III.3. Mesure de la « contre-productivité » des équipiers :

Pour mesurer les comportements contreproductifs des équipiers, l'outil que nous estimons le plus approprié est celui du groupe de chercheurs Aubé et al. (2009)²¹⁸. Il s'agit d'un questionnaire composé à l'origine de 17 items scindés en quatre dimensions, soit le parasitisme (4 items), l'agression interpersonnelle (5 items), la survalorisation personnelle (4 items) et l'utilisation déficiente des ressources (4 items). Dans notre travail de recherche, cependant, nous avons retenu uniquement 6 items essentiellement liés à la déviance de propriété, et qui correspondent mieux à notre problématique. L'objet de cette mesure est de mettre en relief la prévalence et la fréquence des comportements contreproductifs dans les sociétés du full catering sujettes à notre enquête.

Dans cet outil, chaque énoncé (item) est estimé via une échelle de mesure identique. Ainsi, les répondants doivent se baser sur une échelle en cinq points (1= « jamais ou presque jamais » à

²¹⁷ Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (1993). 'Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization.' *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551, traduit par Marylène Gagné, Université de Concordia.

²¹⁸ Traduit par nos soins : Aubé, C., Rousseau, V., Mama, C., & Morin, E. M. (2009). Counterproductive behaviors and psychological well-being: The moderating effect of task interdependence. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 351.

5 « très fréquemment ») pour déterminer à quelle fréquence certains comportements contreproductifs d'équipiers sont adoptés par leurs collègues de travail.

Par ailleurs, pour que les équipiers puissent avoir en tête le même cadre temporel concernant les comportements contreproductifs, les chercheurs ont décidé d'ajouter la consigne suivante : « En vous basant sur les six derniers mois, évaluez à quelle fréquence les comportements suivants sont adoptés par certains de vos collègues ». Cette consigne permet d'uniformiser le cadre temporel afin que les équipiers puissent se référer aux mêmes événements qu'ils ont vécus pendant cette période.

Enfin, cet outil de mesure est conçu de façon à s'assurer que les questions visent à évaluer la prévalence perçue des comportements contreproductifs d'équipiers par les coéquipiers, sans cibler un individu en particulier.

III.4. Evaluation de la justice organisationnelle dans les sociétés de catering :

Dans le but d'évaluer la variable de *la justice organisationnelle* au sein des prestataires des services du full catering, nous avons utilisé dans ce mémoire une échelle de mesure empruntée à **Jeanne Le Roy**²¹⁹. Il s'agit d'un questionnaire contenant à l'origine 22 items, mais dont le nombre est réduit de notre part à seulement 4 énoncés. Dans ce questionnaire, chaque item est estimé par une échelle de mesure identique. En effet, les répondants doivent se baser sur une échelle en cinq points (1= « fortement en désaccord » à 5= « assez d'accord ») et ce, en plus des deux extrémités « pas du tout d'accord » et « tout à fait d'accord ». L'évaluation de cette variable est importante car elle est en corrélation directe avec les comportements contreproductifs des équipiers. En d'autres termes, la perception d'une injustice organisationnelle par les membres de l'équipe, pourrait susciter des comportements de rétorsion ou de représailles organisationnelles nuisibles à l'entreprise de la part de ces derniers.

III.5. Evaluation des pratiques managériales :

Afin de mettre en évidence les pratiques de management dans les sociétés d'hôtellerie, de restauration collective et de *Facilities Management* en milieux extrêmes, nous avons utilisé un outil de mesure inspiré de l'échelle de mesure de Vincent Rousseau²²⁰. Celui-ci consiste en un questionnaire composé à l'origine de 23 items mais que nous avons amené à 6 items les

²¹⁹ Jeanne, L. R., op.cit, p 259-261.

²²⁰ Rousseau, V., détenteur d'un PhD, il est assistant professeur à l'école des relations industrielles à l'université de Montréal. Dans ses recherches récentes, il s'intéresse à l'efficacité des équipes, la santé psychologique et le climat de travail.

plus appropriés pour notre thèse. Dans ce questionnaire, chaque item est estimé par une échelle de mesure identique. En effet, les répondants doivent se baser sur une échelle en 3 points (1= « pas du tout vrai » à 3= « tout à fait vrai »). L'utilité de cette évaluation est considérable, car les pratiques managériales telles que : la fixation des objectifs, la définition des tâches, la responsabilisation des salariés, la tolérance de l'échec, la fourniture du feedback, la reconnaissance, etc., exercent un impact très important sur les comportements organisationnels des équipiers. De plus, certains de ces éléments tels que l'habilitation, la responsabilisation et la reconnaissance du mérite sont classés par Herzberg, comme des facteurs moteurs de la motivation au travail.

IV. Présentation des sociétés, objet de notre enquête

Nous présenterons dans ce qui suit, certains aspects caractéristiques et certaines données qualitatives et quantitatives des trois hôteliers de l'extrême, pris comme exemples illustratifs dans notre étude. Il s'agit d'Algérie Ligabue Catering, CIEPTAL, et l'E.P.H.C.M.R.

IV. 1. Algérie Ligabue Catering

Algérie Ligabue catering est le leader du marché du full catering et des Facilities Management en Algérie.

IV.1.1- Statuts, objectifs et missions

Algérie Ligabue Catering – **ALC SPA** – est une société à capitaux mixtes créée en 2003. Cette société consiste en un partenariat public - privé constitué entre l'entreprise publique économique algérienne **GEMA Spa** (la société Générale Maritime) et le groupe Italien Ligabue, spécialisé dans le domaine du full catering, de la restauration collective et des services annexes.

La société Algérie Ligabue Catering Spa a pour objectifs la réalisation d'un développement croissant de son volume d'activité et une amélioration sensible de ses performances.

La société mobilise ses ressources pour l'accomplissement de la mission que fixe le groupe Ligabue laquelle consiste en l'amélioration de la vie des personnes de différentes cultures à l'échelle mondiale grâce à d'excellents services de fourniture, restauration et accueil dans le plus parfait style Italien-Méditerranéen et ce, grâce à ses collaborateurs qui veillent à ce que la devise de Ligabue « **Eat Better, Live Better** » soit une réalité, à tout moment, et partout où ils interviennent.

IV.1.2- Quelques chiffres d'ALC :

En 2015, les effectifs d'ALC Spa ont été estimés à plus de **3700 collaborateurs**, son chiffre d'affaires est évalué à **80 millions USD**, et dispose de plus de **50 sites d'exploitation** situés dans les quatre coins du territoire national. En outre, ALC délivre **plus de 40000 repas** par jour aux quatre coins du pays au niveau de nombreuses bases de vie et plateformes pétrolières, construction d'oléoducs, gazoducs, et ce, au profit de sociétés de renommée dans le strict respect des exigences et des standards internationaux.

IV.1.3- ALC et la gestion des ressources humaines :

ALC mise beaucoup sur son capital humain pour maintenir et consolider sa position de leader sur le marché du full catering. Dans ce sens, le Directeur Général d'ALC en Algérie – Hamid Naili- explique, sur le site web de la société, le rôle de premier ordre que joue le capital humain dans l'essor de son établissement, en les termes suivants :

« Nous avons l'avantage de posséder une réserve et un capital humain extrêmement précieux, jaloux de sa mission d'offrir un service intégral, une meilleure compétitivité et un professionnalisme élevé dans le respect des valeurs d'honnêteté, de confiance et de fidélité, qui constituent les piliers de notre Système de Management Qualité SMI avec sa triple certification ISO 9001 V 2008, 14001 V 2004 & OHSAS 18001 V 2007 »²²¹.

En fin, ALC accorde un intérêt considérable au développement de ses compétences, source d'avantage concurrentiel durable, et cela est illustré par l'ouverture d'un Centre de Perfectionnement des ressources humaines à Hassi-Messaoud, projet unique en son genre dans ce secteur d'activité.

IV.1.4-Clients d'Algérie Ligabue Catering :

Algérie Ligabue Catering, dispose d'un portefeuille clients composé de sociétés nationales et de sociétés étrangères activant essentiellement dans le secteur des hydrocarbures. Parmi les clients d'ALC, on trouve : SONATRACH, CONOCOPHILIPS, ENTP, ENAFOR, SONEGGAZ, CWC Associates Limited, FABRICOM GTI et autres.

IV.2. CIEPTAL Catering

CIEPTAL est un challenger sur le marché du full catering et de Facilities Management en Algérie.

²²¹www.algerie-catering.com.

IV.2.1-Statuts, objectifs et missions

CIEPTAL est une filiale détenue à 100 % par Catering International & Services (C.I.S) et ce, depuis le 01 janvier 2008. Celui-ci est fondé en 1992 par Régis Arnoux à Marseille, il est devenu un des leaders mondiaux de la gestion des bases-vie en milieu extrême. Le groupe travaille avec les plus grands noms de l'industrie pétrolière, gazière, minière, de l'ingénierie et du BTP à travers le monde. Présent depuis son origine dans l'hôtellerie et la restauration, C.I.S déploie aujourd'hui ses activités une large gamme de services supports, allant de la maintenance au traitement des déchets en passant par l'ingénierie et la construction ou encore les systèmes de contrôle d'accès.

Comme toutes les sociétés de catering, CIEPTAL a pour objectifs l'amélioration de l'efficacité de son organisation, la satisfaction et la fidélisation de ses clients et ce dans le but de consolider sa position sur le marché et accroître son volume d'activités.

En fin, CIEPTAL a pour mission d'apporter le soutien nécessaire à la vie dans les lieux les plus reculés du pays. Il s'agit plus précisément de nourrir, loger, servir et assurer le bien-être de plusieurs milliers de personnes réunies au bout du monde.

IV.2.2- Quelques chiffres de CIEPTAL

En 2012, C.I.S comptait près de 12000 collaborateurs sur 170 sites d'opérations répartis dans 41 pays, et a réalisé un chiffre d'affaire de 316 millions d'euros.

Coté sur Euronext Paris depuis 1998, C.I.S est toujours majoritairement détenu par le fondateur et sa famille. Profitant de son faible endettement, CIS a acquis en 2006 un concurrent algérien, CIEPTAL (20 millions d'euros de chiffres d'affaires), qui comptait, en 2012, près de 4000 collaborateurs et qui a réalisé un chiffre d'affaires de 22 % du groupe soit le montant de 69,52 millions d'euros de chiffre d'affaires²²². Dans une déclaration faite à une revue française – La Tribune- après l'acquisition de CIEPTAL, le PDG de CIS s'exprime en ces termes suivants :

²²² CIS L'hôtelier de l'extrême, Rapport Annuel, 2012, p3.

« Nous sommes bien implantés en Algérie auprès des opérateurs étrangers. CIEPTAL contrôlait en revanche tout le marché domestique. Cette complémentarité va nous permettre de faire de ce pays l'un des principaux moteurs de croissance »²²³.

IV.2. 3- CIEPTAL et la gestion des ressources humaines

Dans une activité de services comme celle de CIEPTAL, le facteur humain est primordial. En effet, dans ce type d'organisation la satisfaction des clients est un facteur clé de succès, car sans le professionnalisme de ses collaborateurs, ces hommes et ces femmes qui ensemble font la valeur de l'entreprise, rien ne serait possible. Forte de ses 4000 collaborateurs répartis sur les quatre coins du pays, CIEPTAL déclare être une entreprise à taille humaine, où chacun peut évoluer et s'épanouir professionnellement.

Coté formation et valorisation des talents, CIEPTAL déclare être très attachée à la formation de ses collaborateurs, dans un souci d'amélioration de la qualité de service, mais aussi pour favoriser l'épanouissement professionnel de tous²²⁴.

IV.2.4-Les clients de CIEPTAL :

CIEPTAL dispose également d'un portefeuille clients diversifié intégrant des sociétés nationales et multinationales opérant dans le secteur des hydrocarbures. Parmi ces entreprises, on peut citer : SONATRACH, ENTP, ENAFOR, British Petroleum, HESP et autres.

IV.3. L'EPHC MEGDOUD.R

L'EPHC MEGDOUD est une entreprise de prestations hôtelières et de catering ayant une position de suiveur sur le marché du full catering en Algérie.

IV.3.1-Statuts, objectifs et missions

La société EPHC MEGDOUD est une entreprise Algérienne de droit privé, au capital social de **117 535 155 MDA** créée en **2000** dans le domaine des prestations hôtelières et de la restauration. Les objectifs principaux de cet établissement sont de se conformer à la norme internationale ISO 9001 V 2008 en vue de garantir une bonne gestion de ses méthodes de travail et de son organisation, et de répondre aux attentes et besoins de ses clients. L'EPHC MEGDOUD, a pour ambition de devenir la société modèle sur le marché Algérien, axée sur la

²²³ Gerard, T. Catering International Services, l'hôtelier de l'extrême, La Tribune, samedi, 10 mars, 2007.

²²⁴ CIS L'hôtelier de l'extrême, Rapport Annuel, 2012, p19.

satisfaction de ses clients²²⁵. Par ailleurs, l'EPHC MEGDOUD s'est également fixé pour but la pérennité du Système de Management Qualité et l'amélioration continue de ses prestations.

Enfin, comme toutes les sociétés de catering, l'EPHC MEGDOUD a pour mission d'humaniser les chantiers situés dans des endroits les plus reculés du pays en leur apportant le soutien nécessaire à la vie.

IV.3.2- Quelques chiffres de l'EPHC MEGDOUD

En 2014, l'EPHC.M.R a réalisé un chiffre d'affaires de **233 924 748 MDA**, et son effectif global était de **102 salariés**, répartis comme suit : cadre : 12, maîtrise : 18, exécution : 72.

IV.3.3-Les clients de l'EPHC MEGDOUD

L'EPHC.M.R compte aussi parmi ses clients des entreprises industrielles nationales et étrangères opérant dans différentes activités. Parmi ces entreprises, on trouve : ETTERKIB, INERGA, KANAGAZ, SONELGAZ, KAHRAKIB, COSIDER, SINOPEC SHENGLI, TEIXEIRA.

Section 2 : présentation, analyse, et explication des résultats de l'enquête

Nous entamerons cette seconde section par la présentation de quelques aspects démographique des trois équipes de travail (des trois sociétés), qui ont pris part à notre enquête. Puis, nous analyserons les résultats de notre enquête relatifs aux différents aspects organisationnels et managériaux des trois sociétés en question. En fin, nous conclurons cette section par des explications des résultats obtenus à la lumière des théories de motivation.

I. Analyse démographique et caractéristiques de l'échantillon

Nous présenterons dans ce qui suit, une analyse démographique et quelques caractéristiques des trois équipes de travail qui ont participé à notre investigation.

I.1. Aspects démographiques de l'E.P.H.C.MEGDOUD.R

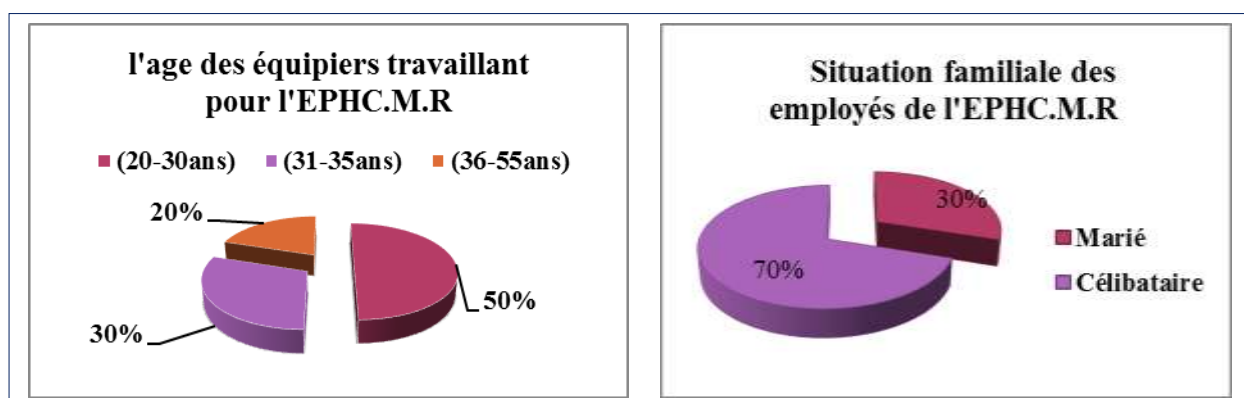
Nous verrons dans ce qui suit, quelques aspects démographiques et quelques caractéristiques des membres de l'équipe travaillant pour l'E.P.H.C.M.R.

I.1.1. Un personnel majoritairement jeune et célibataire

En effet, comme l'illustre bien le graphe n°1 ci-dessous, **80%** des employés de l'E.P.H.C.M.R ont moins de 35 ans, et **70%** sont célibataires.

²²⁵ Manuel Management Qualité de l'EPHC MEGDOUD.

Graphique n° 1: Age et situation familiale des questionnés de l'E.P.H.C.M.R

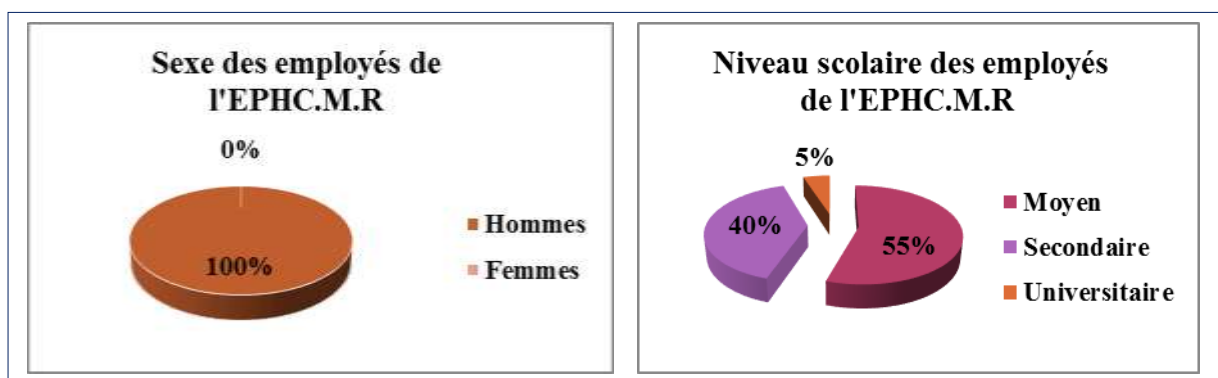


Source : graphique établi par nos soins

I.1.2. Un personnel totalement masculin à niveaux d'instruction variant entre le moyen et le secondaire

Le graphique ci-dessous montre que 100% des employés de l'E.P.H.C.M.R (cuisine, restaurant et la gestion) sont des hommes. Leurs niveaux d'instruction varient entre le cycle moyen (55% des employés) et le secondaire (40% des employés). Tandis que le niveau universitaire ne représente que 5% de l'effectif de cette équipe de travail. Cette catégorie d'employés est généralement affectée pour les tâches de réception ou de gestion.

Graphique n° 2: sexe et niveau scolaire des questionnés de l'E.P.H.C.M.R



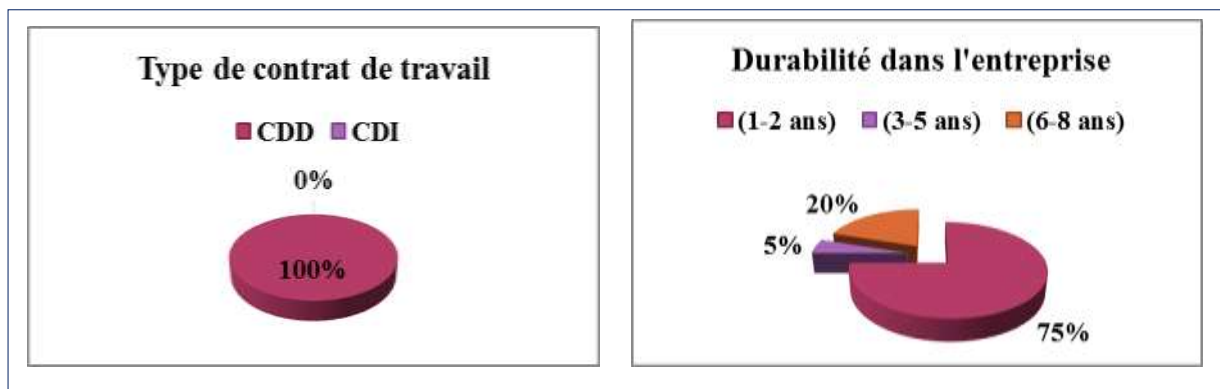
Source : graphique établi par nos soins

I.1.3.Des contrats de travail de type C.D.D et une très faible durabilité dans l'entreprise

Le contrat de travail à durée déterminée est la règle dans les sociétés de full catering. La totalité des enquêtés, comme le montre le graphe ci-dessous, affirment qu'ils sont liés avec des contrats de type **C.D.D** avec leur employeur. Cela s'explique par le fait que le prestataire lui-même est lié avec un contrat à durée déterminée avec le donneur d'ordre. D'autre part, le graphe n°3 nous montre que la durabilité des employés à l'E.P.H.C.M.R est très faible. En effet, 75% des employés ont entre un et deux ans dans l'entreprise, et 5% des employés ont entre 3 et 5 ans

dans la société ce qui signifie que **80%** des effectifs sont des nouvelles recrues, et il y a seulement **20%** des employés qui restent à moyen terme au sein de cette entreprise.

Graphique n° 3 : type de contrat et durabilité des enquêtés de l'E.P.H.C.M.R dans leur entreprise.



Source : graphique établi par nos soins.

I. 2. Aspects démographiques de la filiale française CIEPTAL

Dans ce qui suit, nous allons présenter certains aspects démographiques et certaines caractéristiques des équipiers travaillant pour CIEPTAL.

I.2.1.Un personnel majoritairement masculin et jeune

Au même titre que l'E.P.H.C.M.R, **95%** du personnel de CIEPTAL sont des hommes et **70%** des employés ont un âge inférieur à **35 ans**. Tandis que le pourcentage des femmes travaillant pour cette filiale française n'est que de l'ordre de **5%** et le pourcentage des employés ayant un âge supérieur à **35 ans** est de **30%** comme l'illustre bien le graphique suivant :

Graphique n° 4: sexe et âge des enquêtés travaillant pour CIEPTAL

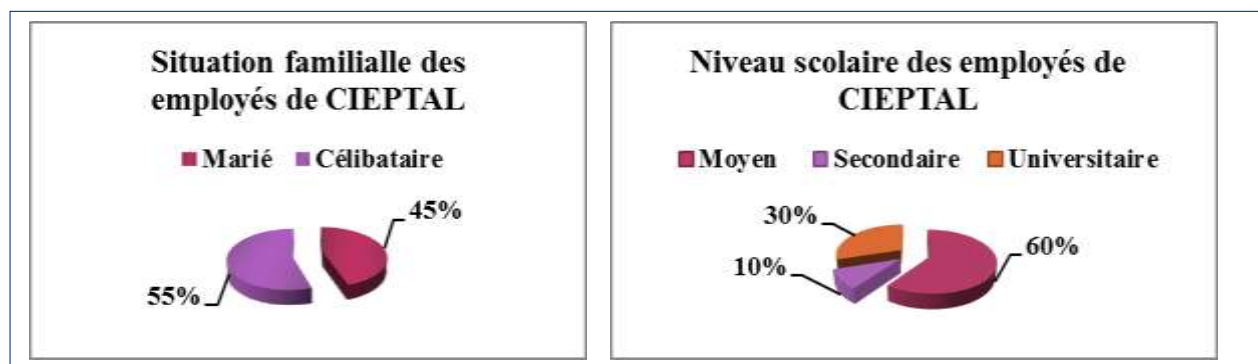


Source : graphique établi par nos soins

I.2.2.Plus de la moitié du personnel est marié et a un niveau scolaire moyen

Le graphe n°5 ci-dessous, montrent que **55%** des enquêtés sont mariés alors que **45%** seulement des employés sont célibataires. Le niveau scolaire des équipiers varie entre le cycle moyen qui occupe une place dominante (**60%**), le secondaire (**10%**) et le niveau universitaire avec un taux de **30%**. Contrairement à l'E.P.H.C.M.R où **70%** des équipiers sont célibataires, **55%** seulement des équipiers de CIEPTAL sont célibataires. De plus, ce que distingue CIEPTAL de l'E.P.H.C.M.R est le pourcentage important des universitaires qui y travaillent qui s'élève à **30%**.

Graphique n° 5 : Situation familiale et niveau scolaire des questionnés de CIEPTAL

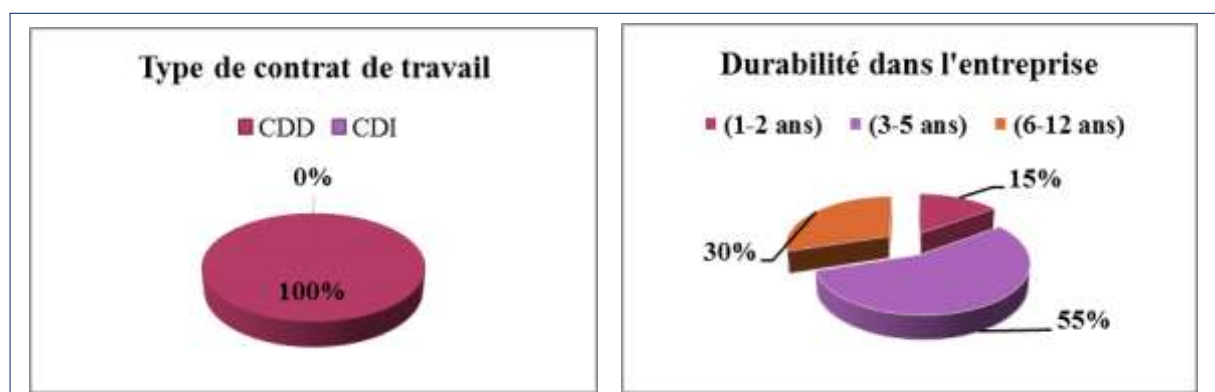


Source : graphique établi par nos soins

I.2.3. Le C.D.D est la règle et une durabilité à moyen et long terme prédominante

Comme l'illustre le graphique n°6, tous les employés sont liés avec des contrats de travail à durée déterminée avec leur employeur. Car ce dernier est également lié avec un contrat à durée déterminée avec le donneur d'ordre. D'autre part, le graphe n°6 met en exergue une forte durabilité à moyen et long terme (**70% des employés**) des employés et une durabilité à court terme moins importante des employés dans l'entreprise (**30%**), ce qui indique que la filiale française parvient à maintenir leur personnel expérimenté plus longtemps comparativement au premier prestataire (E.P.H.C.M.R).

Graphique n° 6: type de contrat et durabilité des questionnés de Cieptal dans leur société.



Source : graphique établi par nos soins

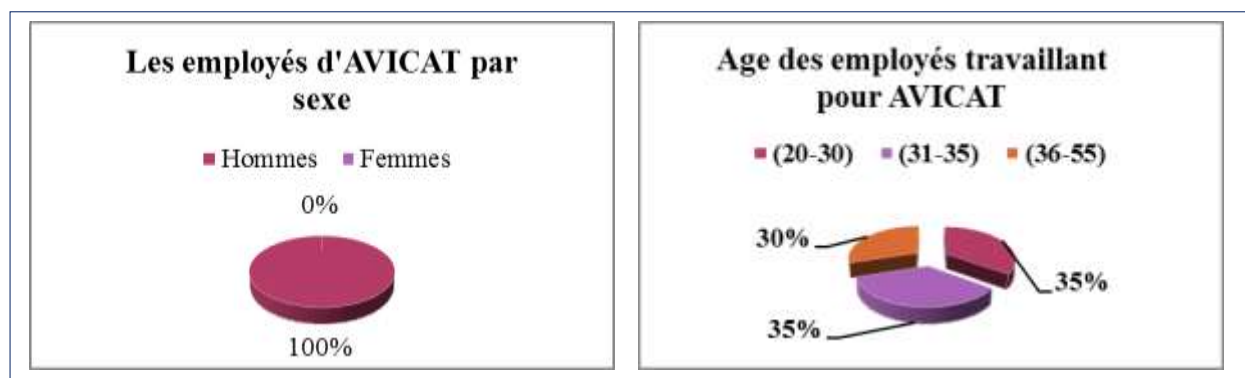
I.3. Aspects démographiques de l'équipe travaillant pour Algérie Ligabue Catering

Dans ce suit, nous exposerons quelques aspects démographiques et certaines caractéristiques des questionnés travaillant pour le leader du marché.

I.3.1. Un personnel masculin et majoritairement jeune

Au même titre que les deux prestataires précédents, la majorité du personnel d'ALC est jeune et du sexe masculin. En effet, comme l'illustre le graphique ci-dessous, **70%** des équipiers ont moins de **35 ans**, et **30%** seulement ont un âge supérieur à **35 ans**. Ce qui est remarquable aussi dans cette organisation est que **100%** de ses employés sont de sexe masculin.

Graphique n° 7 : sexe et âge des enquêtés d'Algérie Ligabue Catering



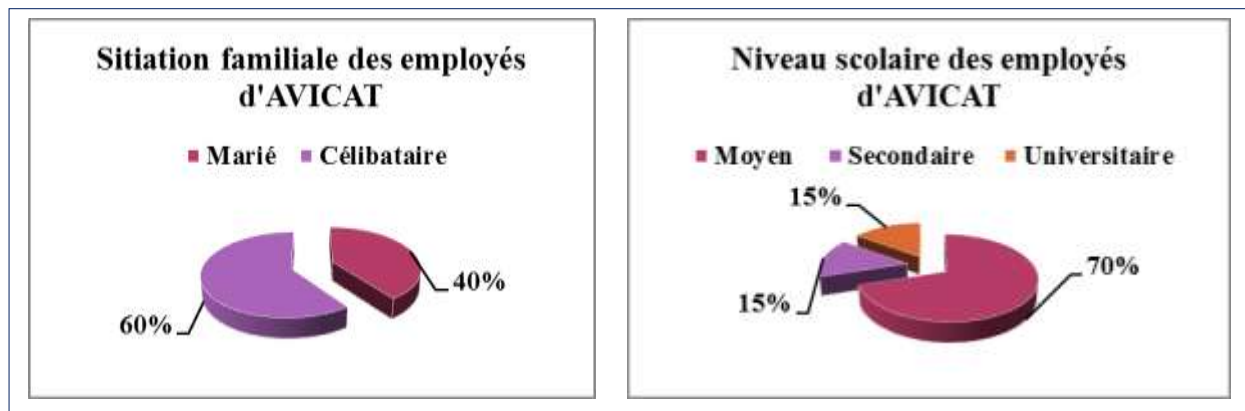
Source : graphique établi par nos soins.

I.3.2. Plus de la moitié des équipiers célibataires et ayant un niveau scolaire moyen

Les graphiques ci-dessous montrent qu'au sein d'Algérie Ligabue Catering, **60%** des équipiers sont célibataires et **45%** sont mariés. Le niveau scolaire des équipiers travaillant pour la société Algero-Italienne varie entre le cycle moyen qui représente la catégorie la plus

importante des employés (**70% des équipiers**) suivi du secondaire (**15% des équipiers**) et d'universitaire (**15% des équipiers**).

Graphique n° 8 : situation familiale et niveau scolaire des questionnés d'A.L.C

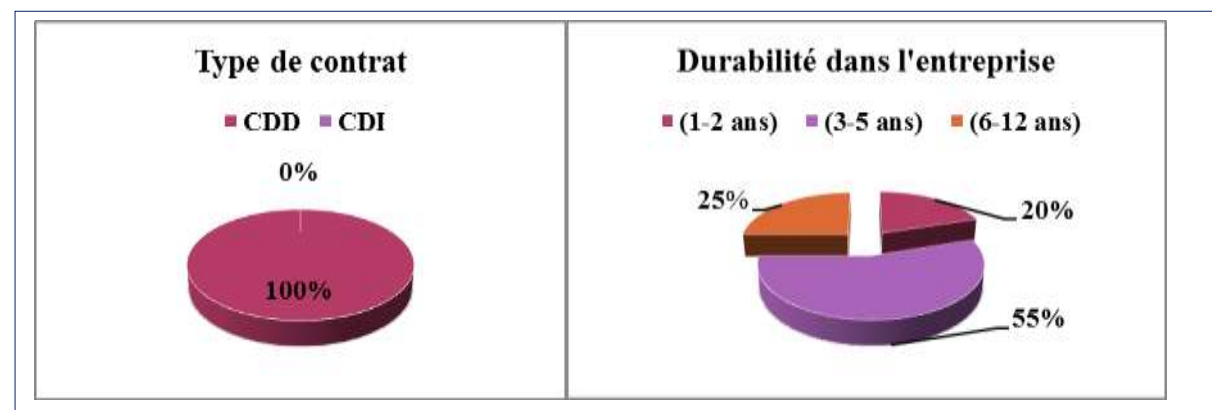


Source : graphique établi par nos soins

I.3.3. Le C.D.D est la règle et la durabilité à moyen et long terme prédominante

A l'instar des deux prestataires précédents (E.P.H.C.M.R et CIEPTAL), tous les employés de la société Algéro-Italienne sont liés à leur entreprise par des contrats de travail à durée déterminée. D'autre part, comme l'illustre bien les deux graphiques ci-dessous, au sein d'A.L.C, **80%** des employés restent dans leur société à moyen et long terme, ce qui en dit long sur la capacité d'ALC à fidéliser ses employés les plus expérimentés.

Graphique n° 9: type de contrat et durabilité des enquêtés d'A.L.C dans leur société.



Source : graphique établi par nos soins

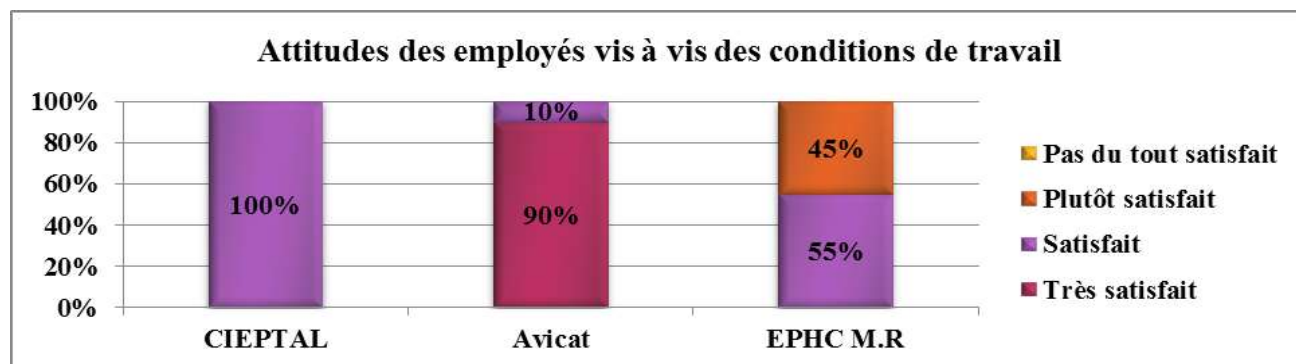
II. Diagnostic des différents aspects des sociétés de catering objet de notre étude

Les résultats de notre enquête menée auprès des trois prestataires, relatifs aux attitudes des employés vis-à-vis des conditions de travail, et des pratiques organisationnelles et managériales sont présentés ci-dessous.

II.1. Les attitudes des employés vis-à-vis des conditions de travail

Les données recueillies auprès des trois sociétés en question, relatives aux attitudes des employés par rapport aux conditions de travail (**hébergement, restauration, hygiène et sécurité de l'environnement**), montrent que les employés des trois prestataires sont satisfaits des conditions de travail (physiques) offertes par leurs employeurs. En effet, comme l'illustre le graphe ci-dessous, on remarque que **100%** des questionnés de la filiale française sont satisfaits, **90%** des employés d'A.L.C se disent très satisfaits et **10%** satisfaits alors que **55%** des employés de l'E.P.H.C.M.R se disent satisfaits et **45%** sont plutôt satisfaits. Cette amélioration remarquable des conditions de travail au sein de ces trois prestataires est due aux exigences en termes d'hygiène et sécurité environnement imposées par les sociétés clientes (donneuses d'ordres).

Graphique n° 10: Les attitudes des employés vis-à-vis des conditions de travail



Source : graphique établi par nos soins

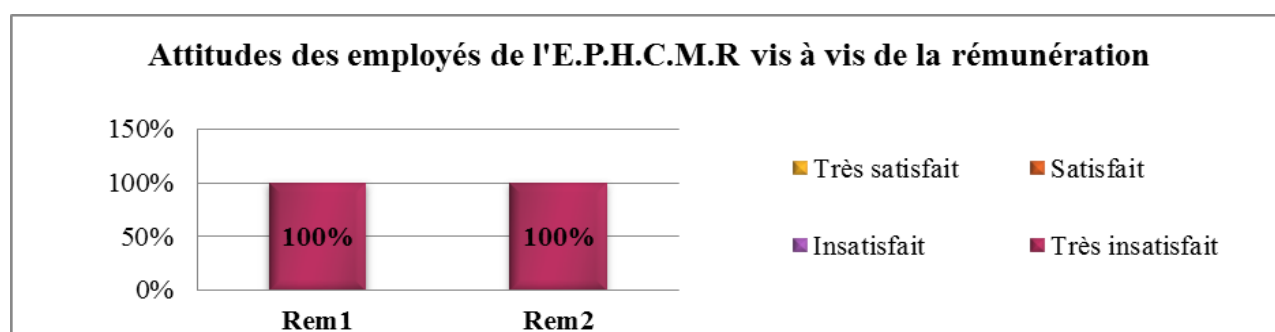
II.2. Les attitudes des employés des politiques salariales mises en œuvre par leurs employeurs

Les résultats de notre enquête relatifs aux attitudes des employés des politiques salariales de leurs sociétés respectives sont présentés ci-dessous.

II.2.1. Les attitudes des employés de l'E.P.H.C.M.R vis-à-vis de la politique salariale

Aux deux questions relatives à la satisfaction des équipiers de leurs salaires à savoir **Rem1**²²⁶ et **Rem2**²²⁷, les réponses reçues sont respectivement **100%** des enquêtés se disent **insatisfaits** pour la première et **100%** des équipiers se disent **très insatisfaits** pour la seconde, comme l'illustre le graphe ci-dessous, ce qui met en évidence le grand déséquilibre existant entre la contribution et la rétribution des employés, c'est-à-dire **une absence d'équité**.

Graphique n° 11: Attitudes des employés de l'E.P.H.C.M.R vis-à-vis de leurs salaires

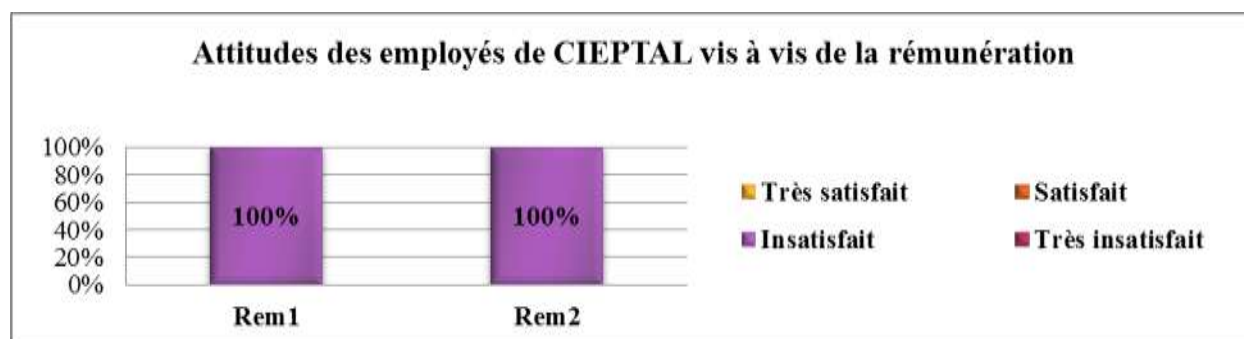


Source : graphique établi par nos soins.

II.2.2. Les attitudes des employés de CIEPTAL vis-à-vis de la politique salariale

A l'instar des employés de l'E.P.H.C.M.R, **100%** des enquêtés de la filiale française - comme le montre le graphique ci-dessous - se disent **insatisfaits** du salaire offert par leur employeur par rapport aux efforts qu'ils fournissent. Cela met en exergue le déséquilibre existant entre les contributions et la rétribution de ces derniers, c'est-à-dire l'inexistence d'équité.

Graphique n° 12 : Attitudes des employés de CIEPTAL vis-à-vis de leurs salaires.



Source : graphique établi par nos soins.

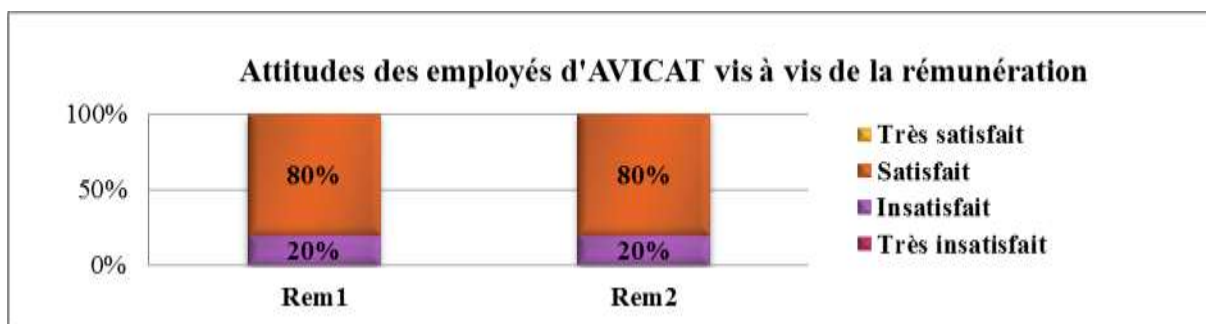
²²⁶ **Rem1** : Quel est votre degré de satisfaction lié à la rémunération offerte par votre entreprise ?

²²⁷ **Rem2** : Etes-vous satisfait de votre salaire par rapport au travail que vous effectuez ?

II.2.3. Les attitudes des employés d'A.L.C vis-à-vis de la politique salariale

Le graphique ci-dessous montre que **80%** des employés d'AVICAT se disent satisfaits de leurs salaires, tandis que **20 %** seulement de cette société **Algero-italienne** se disent insatisfaits de leurs rétributions. Ainsi, d'après les réponses des enquêtés, **Avicat** est parvenu à établir un certain équilibre entre la contribution et la rétribution de ses employés.

Graphique n° 13: Attitudes des employés d'A.L.C vis-à-vis de leurs salaires

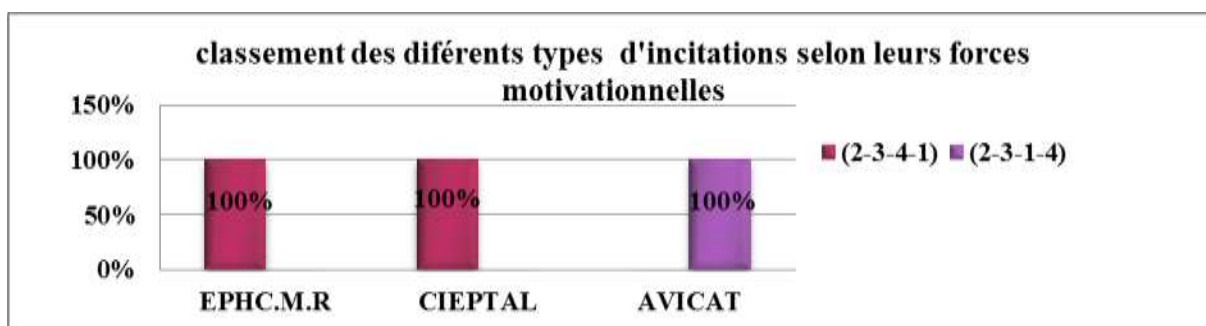


Source : graphique établi par nos soins

II.2.4. Le classement des différents types d'incitations selon leur influence sur la motivation du personnel

Les différents types d'incitations sont classés par les enquêtés, selon leur influence sur leur motivation, comme suit : **100%** des employés de l'E.P.H.C.M.R et de CIEPTAL ont mis en première position l'augmentation salariale (2) et la promotion (3), suivis du respect et la confiance (4) puis de la reconnaissance (1). De même, les employés d'A.L.C ont mis en première position l'augmentation salariale (2) et la promotion (3) et en seconde position la reconnaissance (1) et le respect et la confiance (4), comme le montre le graphique ci-dessous.

Graphique n° 14 : classement des différents types d'incitations, par les employés, selon leurs forces motivationnelles.

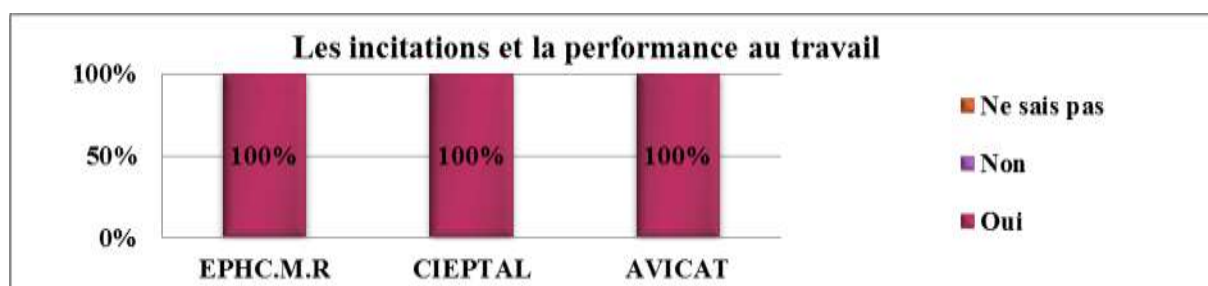


Source : graphique établi par nos soins

II.2.5. Les incitations et la performance au travail

En observant le graphique n°15 ci-dessous, on constate que **100%** des employés des trois hôteliers de l'extrême considèrent que les différents systèmes d'incitation notamment l'augmentation salariale et la promotion exercent un impact positif sur leur performance professionnelle.

Graphique n° 15 : les incitations et la performance au travail

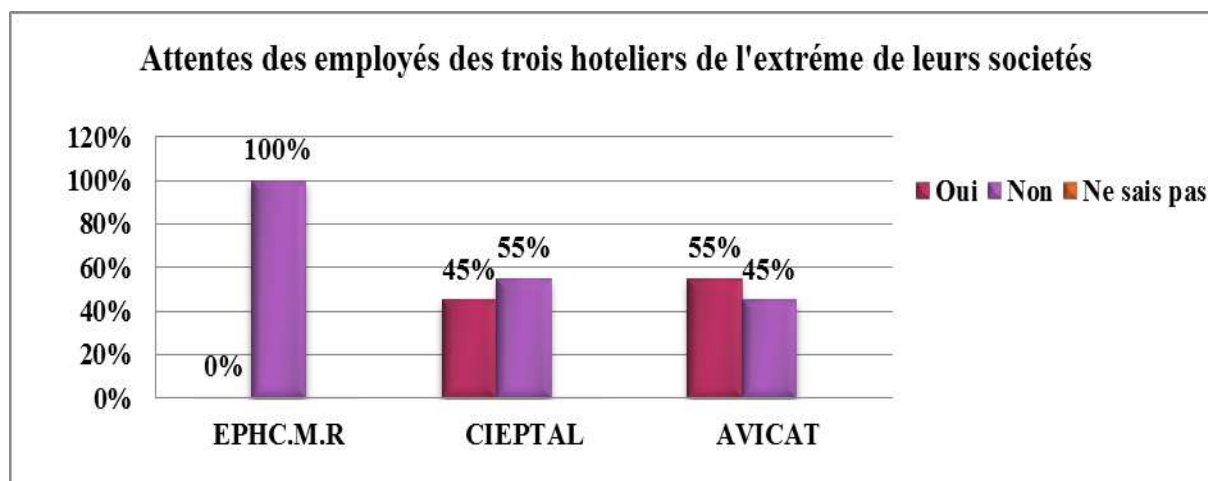


Source : graphique établi par nos soins

II.2.6. Les hôteliers de l'extrême répondent-ils aux attentes de leurs employés ?

Les réponses collectées auprès des trois sociétés *du full catering*, relatives aux attentes des employés de leurs postes de travail respectifs sont mitigées, comme l'indique le graphique ci-dessous. En effet, 100% des employés de l'E.P.H.C.M.R jugent que leurs postes de travail ne leur permettront pas de réaliser leurs attentes, chose qui pourrait influencer négativement sur leurs comportements organisationnels. En revanche, au sein de la filiale française, CIEPTAL, 45 % des enquêtés ont répondu par l'affirmative à notre question, tandis que 55 % des équipiers ont répondu par la négative. Egalement, selon la théorie des attentes de Vroom ce faible niveau d'expectation pourrait engendrer un faible niveau de motivation des employés, de faibles performances organisationnelles et des comportements de déviance organisationnelle. En fin, au sein de la société Aléero-italienne, Avicat Ligabue Catering, 55% des enquêtés estiment que les postes qu'ils occupent leur permettront de réaliser leurs attentes, alors que 45% des équipiers pensent le contraire. Ces expectations positives de la majorité des employés d'A.L.C influenceront positivement sur leurs perceptions et leurs attitudes vis-à-vis de leur organisation ce qui accroîtra leur motivation au travail, selon Vroom, leur fidélité à leur employeur.

Graphique n° 16 : les attentes des employés des trois hôteliers de l'extrême de leurs sociétés.



Source : graphique établi par nos soins

II.3. Les pratiques managériales prédominantes au sein des trois prestataires du *full catering et de facilities management*

Nous allons à présent exposer quelques pratiques managériales prédominantes au sein des trois prestataires des services de Full Catering.

II.3.1. Les pratiques managériales prédominantes au sein de l'E.P.H.C.M.R

Comme l'illustre le graphe ci-dessous, la totalité des questionnés de l'E.P.H.C.M.R. ont répondu par la négative aux trois questions relatives à certains aspects généraux de management (**Mt1**²²⁸, **Mt2**²²⁹, **Mt3**²³⁰). En effet, à partir des réponses des employés, trois points essentiels sont mis en évidence :

II.3.1.1. Le management par objectifs fait défaut au sein de l'E.P.H.C.M.R

Au sein de l'E.P.H.C.M.R, le management par objectifs est le grand absent. Pourtant, comme l'avait souligné **Locke** et beaucoup d'autres auteurs, la fixation des objectifs clairs, précis et ambitieux permet d'accroître **la motivation des employés**, elle permet aussi l'orientation de leurs efforts vers la réalisation d'un objectif commun bien déterminé, ce qui favorisera la coordination des efforts, le travail d'équipe et mènera les équipiers à travailler avec efficacité et efficience afin d'atteindre les objectifs qui leur sont fixés. En revanche, l'absence d'objectifs d'équipe clairs et précis engendrera une opacité

²²⁸ **Mt1** : Les responsables vous fixent-ils des objectifs d'équipe clairs et précis ?

²²⁹ **Mt2** : Les responsables vous impliquent-ils dans le processus de prise de décisions lié à votre service ?

²³⁰ **Mt3** : Les responsables vous encouragent-ils à prendre des décisions et des responsabilités dans votre travail ?

au travail pour les équipiers, et influera négativement sur leur motivation, et sur leurs performances organisationnelles.

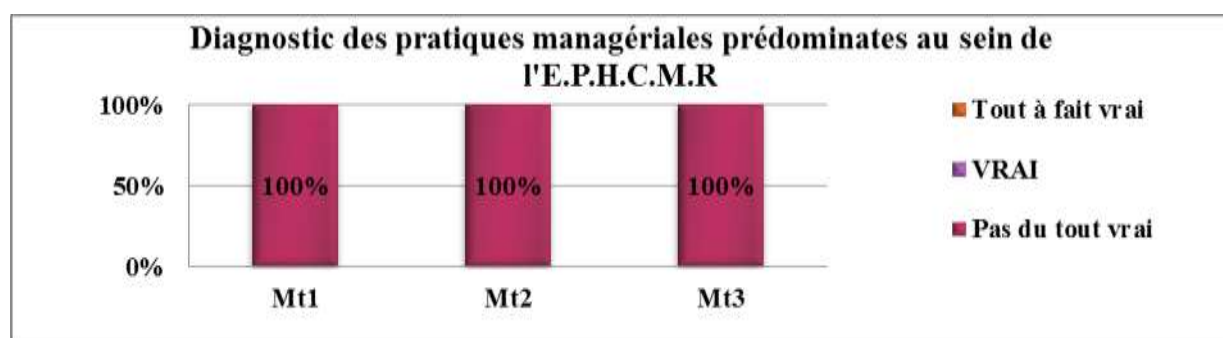
II.3.1.2. Les équipiers mis à l'écart du processus décisionnel

La totalité de nos enquêtés ont également répondu par la négative à la deuxième question (**Mt2**), c'est-à-dire que **100%** des équipiers pensent qu'ils sont exclus du processus de prise de décision, ce qui impactera négativement **leur motivation** et tirera vers le bas leur **engagement organisationnel**, et la performance de l'entreprise. Car, les employés sont les plus proches du terrain et du client, leur implication dans le processus de prise de décisions devient ainsi nécessaire pour **l'amélioration continue des prestations fournies**. De plus, l'association des équipiers dans le processus de prise de décisions est un moyen de **valorisation** et de **motivation** de ces derniers.

II.3.1.3. L'autonomisation fait défaut au sein de l'E.P.H.C.M.R

Encore un autre levier de motivation, de rentabilité, de pérennité et de l'image de marque qui fait défaut dans l'E.P.H.C.M.R : l'autonomisation ou ce que les anglo-saxons appellent « *empowerment* ²³¹ ». En effet, comme le montre le graphique n°17, **100%** des équipiers ont répondu par la négative à la question (**Mt3**) relative à l'autonomisation au travail. En d'autres termes, la totalité des répondants affirment que leurs responsables ne les incitent pas à prendre des décisions et des responsabilités, ce qui rend le travail routinier, ennuyant et démotivant et tire vers le bas la satisfaction des employés.

Graphique n° 17 : Diagnostic des pratiques managériales prédominantes au sein de l'E.P.H.C.M.R



Source : graphique établi par nos soins

²³¹ **Empowerment**, est l'équivalent en français de « **pouvoir d'agir** », ou de « **capacitation** », ou encore « **d'autonomisation** ». Ce concept veut dire l'implication, la responsabilisation et l'autonomisation des employés ce qui accroîtra leur motivation et leur satisfaction au travail, ce qui les rend plus efficaces et donc plus rentable pour l'employeur.

II.3.2. Les pratiques managériales prédominantes au sein de CIEPTAL

Le numéro 2 du marché du catering (le challenger) en Algérie, CIEPTAL, se distingue clairement du suiveur (E.P.H.C.M.R) en termes de pratiques managériales. En effet, les réponses collectées auprès des employés travaillant pour ce prestataire, relèvent certaines spécificités managériales de cette organisation, qui sont entre autres :

II.3.2.1. L'instauration d'un management par objectifs :

Comme l'illustre le graphe ci-dessous, **100%** des enquêtés de cette société ont répondu par l'affirmative à notre question(**Mt1**) relative à l'existence de management par objectifs au sein de leur organisation. Ce mode de management consiste à fixer pour les équipiers un objectif précis et clair- **un Prix de Revient Journalier**- ne dépassant pas le prix déterminé par la direction et un taux de satisfaction du client égal ou supérieur à celui fixé au préalable par le management.

Ce mode de gestion permet de motiver, de mobiliser et d'amener les employés à travailler avec efficacité et efficience puisqu'il s'agit de fournir une bonne prestation avec le minimum de ressources. Il permet également une amélioration continue de la qualité des prestations fournies en s'efforçant d'atteindre des taux de satisfaction clients de plus en plus élevés.

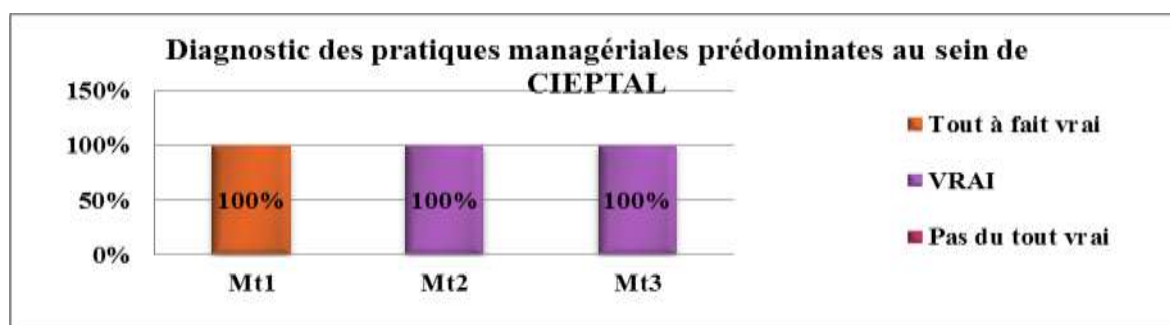
II.3.2.2. L'implication des équipiers dans le processus de prise de décisions

L'association des employés dans le processus de prise de décision est un autre point distinctif de **CIEPTAL** par rapport à l'**E.P.H.C.M.R**. En effet, comme le montre le graphe n°, **100%** des employés de cette organisation affirment que leurs responsables leur demandent et prennent en considération leurs avis et leurs propositions avant toute prise de décision importante. Cette implication renforce la satisfaction, la motivation et l'engagement des employés et les encourage à œuvrer dans le sens de la réalisation des objectifs de l'engagement qualité de leur société.

II.3.2.3. L'autonomisation des employés

La « capacitation » ou l'autonomisation des équipiers est une autre caractéristique managériale du numéro 2 du marché de full catering en Algérie. En effet, à notre question relative à l'autonomisation au travail (**Mt3**), **100%** des enquêtés affirment que leurs responsables les encouragent à prendre des décisions et des responsabilités dans leurs services respectifs. Ce pouvoir d'agir donné aux employés pourra servir comme un levier pour la satisfaction, la motivation et l'engagement des équipiers ce qui impactera, in fine, positivement la performance de la société dans son ensemble.

Graphique n° 18 : Diagnostic des pratiques managériales prédominantes au sein de CIEPTAL



Source : graphique établi par nos soins

II.3.3. Les pratiques managériales prédominantes au sein du leader du marché

Comme l'illustre le graphe ci-dessous, les employés d'A.L.C ont répondu par l'affirmative à nos trois questions relatives à certains aspects managériaux, à savoir le management par objectifs, l'implication dans le processus de prise de décisions et l'autonomisation.

II.3.3.1. L'instauration d'un management par objectifs

A l'instar de la filiale française, Avicat Ligabue Catering adopte le management par objectifs comme style de direction. Ce mode de gestion permet de mobiliser les équipiers au tour d'un objectif commun précis et clair, comme il permet aussi d'avoir un critère d'évaluation objectif de la performance des employés. D'autre part, le management par objectifs permet à la direction de suivre la façon et la qualité de travail de ses employés dans ses différentes unités productives.

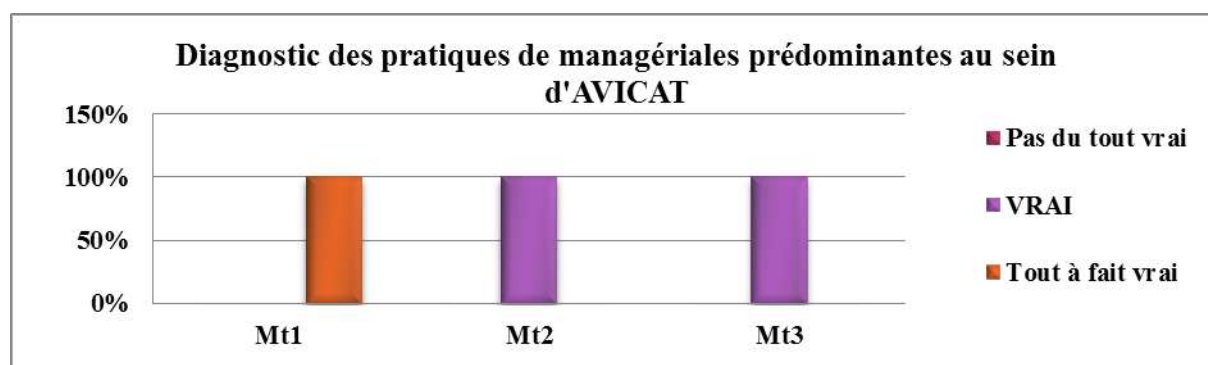
II.3.3.2. Implication des employés dans le processus de prise de décisions

A l'instar de ceux de CIEPTAL, **100%** des employés d'A.L.C affirment que leurs responsables demandent leurs avis et prennent en considération leurs propositions sur les aspects relatifs à leurs services respectifs. Ce qui permet une remontée de l'information du bas vers le haut, et contribue à la prise de décisions adéquates.

II.3.3.3. L'autonomisation des employés

Les employés d'A.L.C ont également répondu par l'affirmative à notre question liée à l'autonomisation au travail. En effet, comme le montre le graphe ci-dessous, **100%** des enquêtés du leader du marché du full catering affirment que leurs responsables les encouragent à prendre des décisions et des responsabilités dans leurs services respectifs. Ce qui augmente la satisfaction, la motivation et l'engagement des employés, et ce qui accroîtra, in fine, la performance de la société.

Graphique n° 19 : Diagnostic des pratiques managériales prédominantes au sein d'A.L.C



Source : graphique établi par nos soins.

II.4. La communication managériale au sein des trois prestataires

Dans ce qui suit, nous allons présenter les résultats de notre enquête relatifs à l'état de la communication au sein des trois prestataires des services de *Full Catering*.

II.4.1. La communication managérial au sein de l'E.P.H.C.M.R

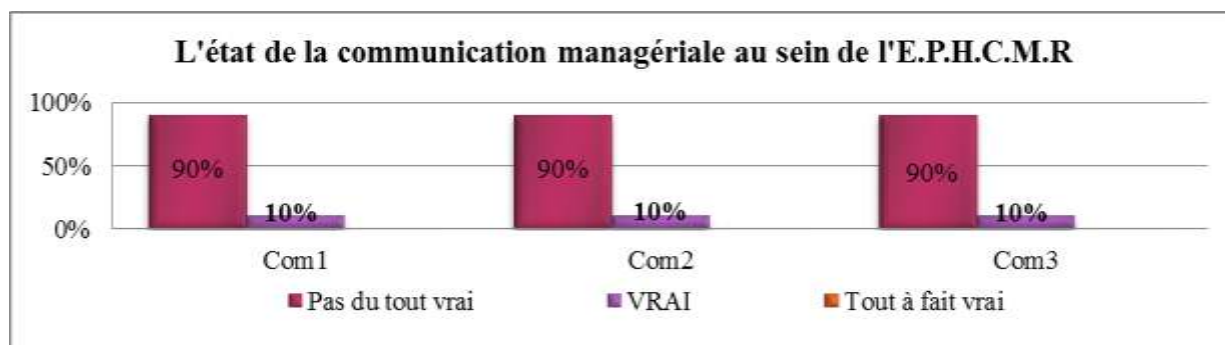
A nos trois questions relatives à la communication managériale (**com1**²³², **com2**²³³, **com3**²³⁴), les employés de l'E.P.H.C.M.R ont donné les réponses exposées dans le graphique ci-dessous. En effet, comme le montre le graphe suivant, **10%** des enquêtés (intendant et le sous intendants) seulement ont répondu par l'affirmative à nos questions relatives à la communication managériale, alors que **90%** des employés de l'exécution ont répondu par la négative à nos questions. Ce constat met en évidence l'absence de communication de la politique qualité de l'entreprise et un cloisonnement entre le personnel de direction et celui d'exécution.

²³² Les responsables vous informent-ils des règlements et des politiques de l'entreprise qui concernent votre travail ?

²³³ Les responsables vous informent-ils des exigences des clients auxquels sont destinés vos services ?

²³⁴ Les responsables sont-ils accessibles, vous fournissent du soutien, et son à l'écoute de vos doléances ?

Graphique n° 20: La mise en évidence de l'état de la communication managériale au sein de l'E.P.H.C.M.R

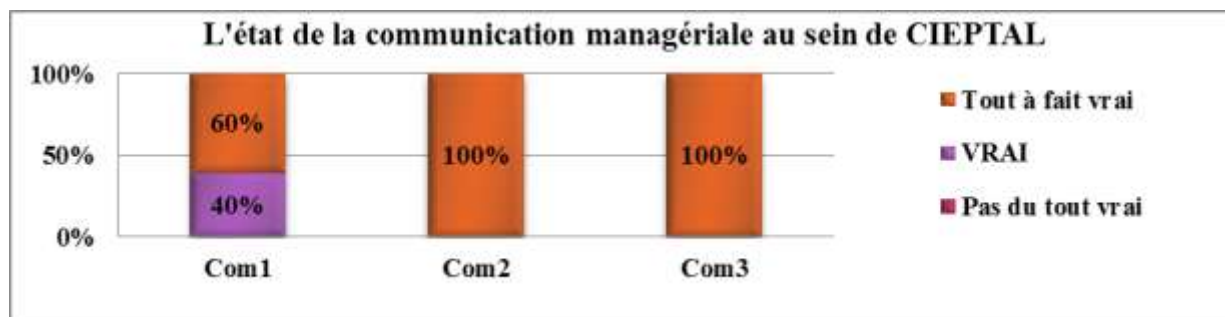


Source : graphique établi par nos soins

II.4.2. La communication managériale au sein de CIEPTAL

Contrairement aux employés de l'E.P.H.C.M.R, la totalité des employés de **CIEPTAL** ont donné des réponses positives à nos questions. En effet, comme l'illustre le graphique ci-dessous, les répondants affirment que leurs responsables les informent des règlements et de la politique de l'entreprise, des exigences des clients, leur fournissent du soutien et sont à l'écoute de leurs doléances. Ainsi, on constate l'existence d'une communication *top-down* (entre les dirigeants et le personnel d'exécution) et un décloisonnement hiérarchique entre le personnel d'encadrement et le personnel d'exécution.

Graphique n° 21: la mise en évidence de l'état de la communication managériale au sein de CIEPTAL.



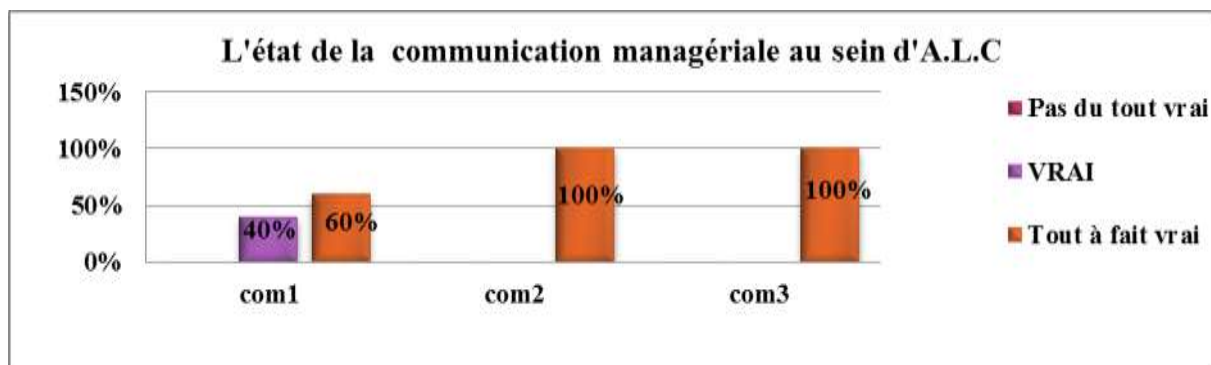
Source : graphique établi par nos soins.

II.4.3. La communication managériale au sein d'Avicat Ligabue Catering

Les employés d'ALC soumis à notre enquête relative à la communication managériale au sein de leur entité, ont donné les réponses illustrées dans le graphique ci-dessous. En effet, tous les employés d'A.L.C ont donné des réponses positives à nos questions. Ces derniers affirment que leurs responsables les informent des règlements et de la politique de

l'entreprise, des exigences du client, leur fournissent du soutien et sont à l'écoute de leurs doléances. Ce qui indique la descente de l'information du management jusqu'au personnel d'exécution, et l'absence de cloisonnement hiérarchique.

Graphique n° 22: La mise en évidence de l'état de la communication managériale au sein d'A.L.C



Source : graphique établi par nos soins.

II. 5. Le feedback est-il une pratique courante au sein des trois prestataires ?

Les résultats de notre enquête sur l'emploi de feedback au sein des trois sous-traitants sont présentés ci-dessous.

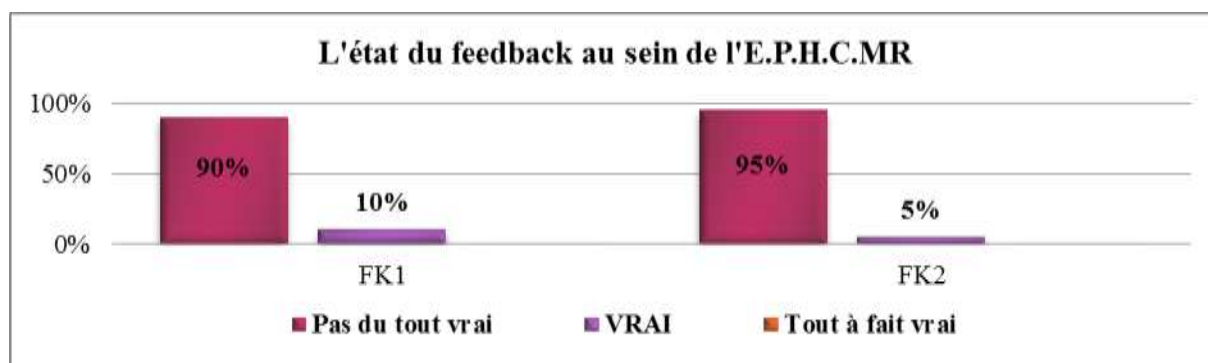
II.5.1. Le feedback au sein de l'E.P.H.C.M.R

A nos deux questions (**Fk1**²³⁵ et **Fk2**) relatives au feedback dans leur entreprise, l'écrasante majorité des employés de L'E.P.H.C.M.R ont donné des réponses négatives, alors qu'une infime partie des enquêtés ont répondu positivement à nos deux questions. En effet, comme l'illustre le graphique ci-dessous, **10 %** seulement des employés de l'E.P.H.C.M.R (de gestion) affirment que les responsables leur fournissent un feedback constructif sur leur travail, alors que **90%** des employés affirment qu'ils ne reçoivent aucun retour d'information de leurs responsables relatif à leur travail. De même, **5%** seulement des employés (intendant et sous intendant) de la société algérienne affirment que leurs responsables leurs indiquent les aspects de leur travail à améliorer, tandis que **95%** des questionnés ont donné une réponse négative à notre seconde question.

²³⁵ **Fk1** : Les responsables vous fournissent-ils un retour d'information sur votre travail ?

Fk2 : Les responsables vous indiquent-ils les aspects de votre travail à améliorer ?

Graphique n° 23 : La mise en évidence de l'état du feedback au sein de l'E.P.H.C.M.R.

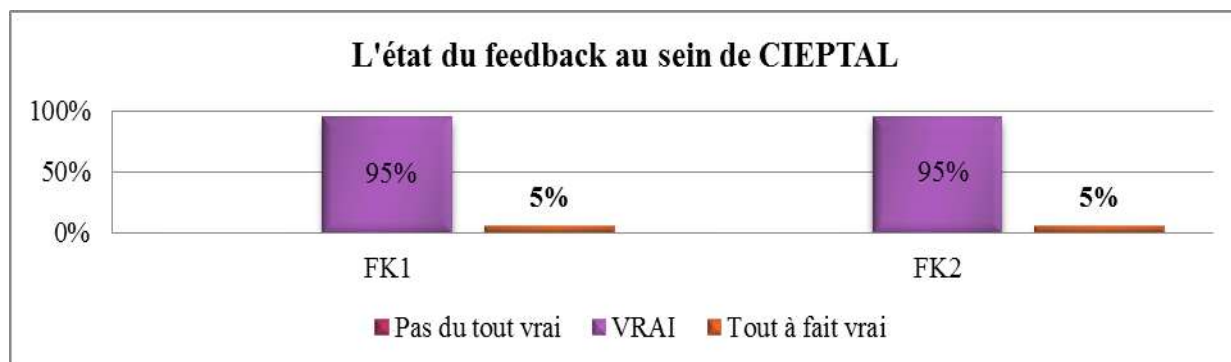


Source : graphique établi par nos soins.

II.5.2. Le feedback au sein de la filiale française, CIEPTAL

Contrairement à ceux de l'E.P.H.C.M.R, les employés de CIEPTAL ont donné des réponses positives à nos questions relatives au feedback. En effet, comme le montre le graphique ci-dessous, la totalité des employés de la filiale française affirment que leurs responsables leur fournissent un retour d'information et leur indiquent les aspects du travail à améliorer.

Graphique n° 24: La mise en évidence de l'état du feedback au sein de CIEPTAL

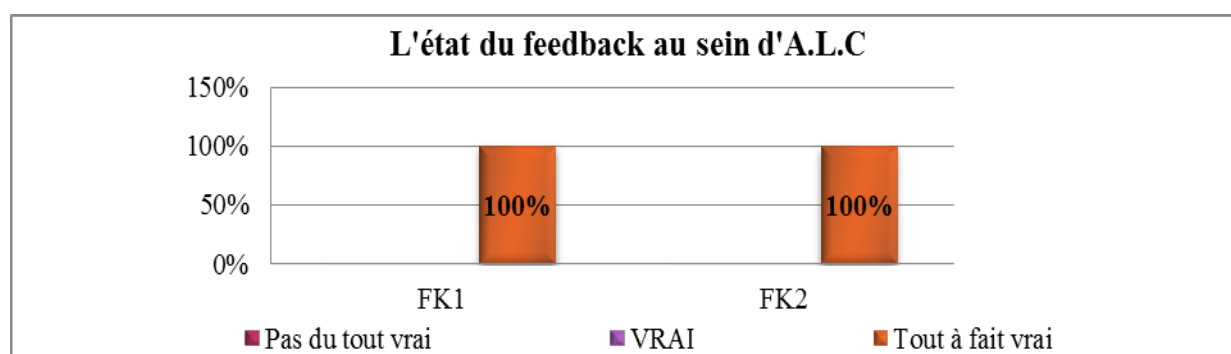


Source : graphique établi par nos soins.

II.5.3. Le feedback au sein de la société Algero-italienne Avicat Ligabue Catering

A l'instar de ceux de CIEPTAL, tous les employés d'Avicat Ligabue Catering sujet à notre enquête ont donné des réponses positives à nos questions. En effet, comme l'illustre le graphique ci-dessous, **100%** des questionnés de leader du marché du catering affirment que leurs supérieurs hiérarchiques leur donnent des informations relatives à leur travail et leur indiquent les aspects de leur travail à améliorer.

Graphique n° 25: La mise en évidence de l'état du feedback au sein d'A.L.C.



Source : graphique établi par nos soins.

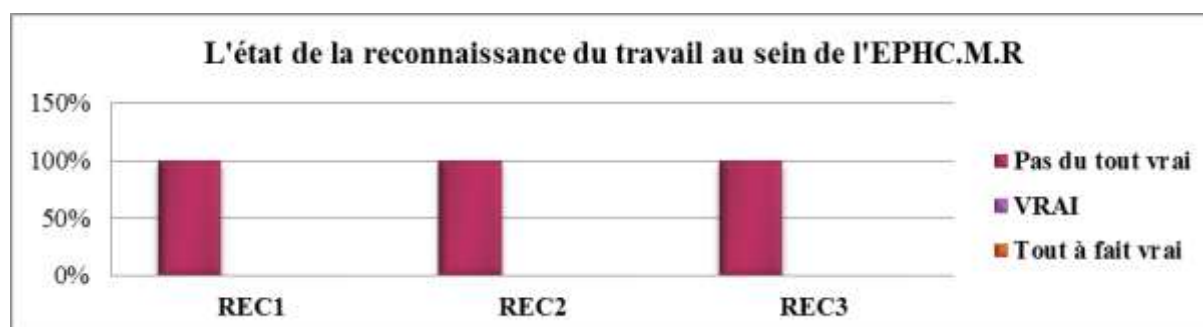
II.6. Qu'on est-il de la reconnaissance du travail au sein des trois hôteliers de l'extrême ?

Nous exposerons dans ce qui suit, les résultats de notre investigation relatifs à la reconnaissance du travail au sein des trois spécialistes des services d'hôtellerie et de restauration collective en milieux extrêmes.

II.6.1. La reconnaissance de travail au sein de l'E.P.H.C.M.R

A nos trois questions (**Rec1**²³⁶, **Rec2**²³⁷ et **Rec3**²³⁸) relatives à la reconnaissance de travail, les employés de l'E.P.H.C.M.R ont donné des réponses négatives. En effet, comme le montre le graphe ci-dessous, **100%** des questionnés affirment que leurs bonnes performances ne sont ni reconnues, ni récompensées par les dirigeants.

Graphique n° 26: La mise en évidence de la reconnaissance du travail au sein de l'E.P.H.C.M.R



Source : graphique établi par nos soins.

II.6.2. La reconnaissance de travail au sein de la filiale française, CIEPTAL

Contrairement à la société privée algérienne, les enquêtés travaillant pour CIEPTAL ont répondu favorablement à nos deux premières questions relatives à la reconnaissance de

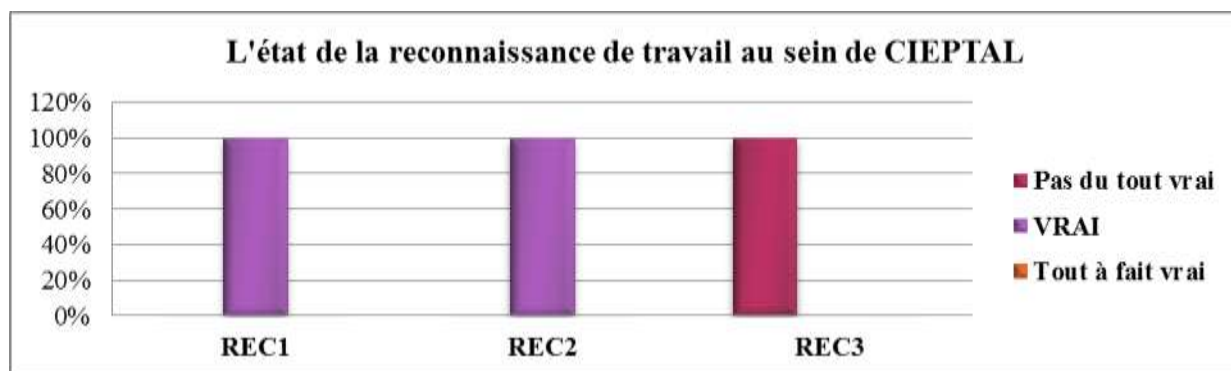
²³⁶ **Rec1** : Les responsables soulignent-ils les aspects positifs de votre travail ?

²³⁷ **Rec2** : Les dirigeants vous félicitent-ils des bonnes performances de l'équipe ?

²³⁸ **Rec3** : Les responsables vous récompensent-ils lorsque vous atteignez les objectifs d'équipe ?

travail, et défavorablement à notre troisième question. En effet, comme le montre le graphe ci-dessous, on remarque que **100%** des questionnés de cette organisation affirment que les dirigeants mettent en valeur les aspects positifs de leur travail, les félicitent des bonnes performances réalisées, mais ils ne reçoivent aucune récompense pécuniaire de leur part.

Graphique n° 27: La mise en évidence de l'état de la reconnaissance de travail au sein de CIEPTAL.

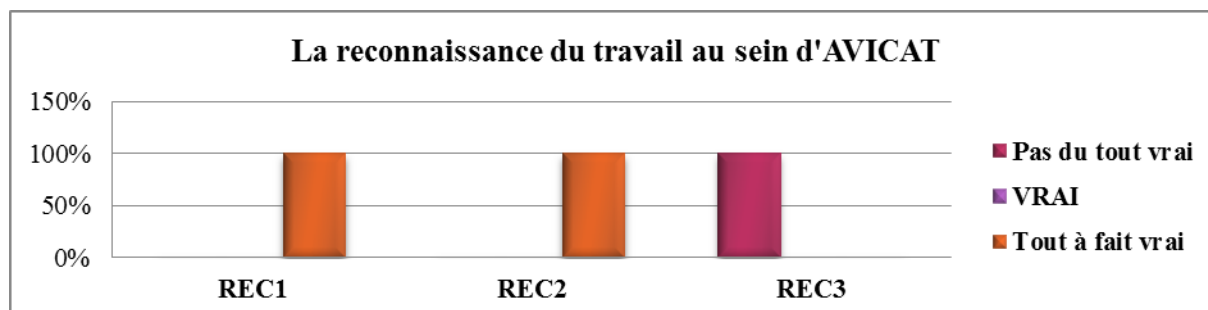


Source : graphique établi par nos soins.

II.6.3. La reconnaissance de travail au sein de la société Algéro-italienne

Au même titre que les employés de CIEPTAL, les questionnés travaillant pour A.L.C ont donné des réponses positives à nos deux premières questions et des réponses négatives pour la troisième question. En effet, comme on peut facilement le constater sur le graphe ci-dessous, la totalité des enquêtés de cette organisation affirment que les dirigeants reconnaissent les aspects positifs de leur travail, les félicitent des bonnes performances réalisées, mais les récompenses pécuniaires y demeurent inexistantes.

Graphique n° 28 : La mise en évidence de l'état de la reconnaissance de travail au sein d'A.L.C



Source : graphique établi par nos soins.

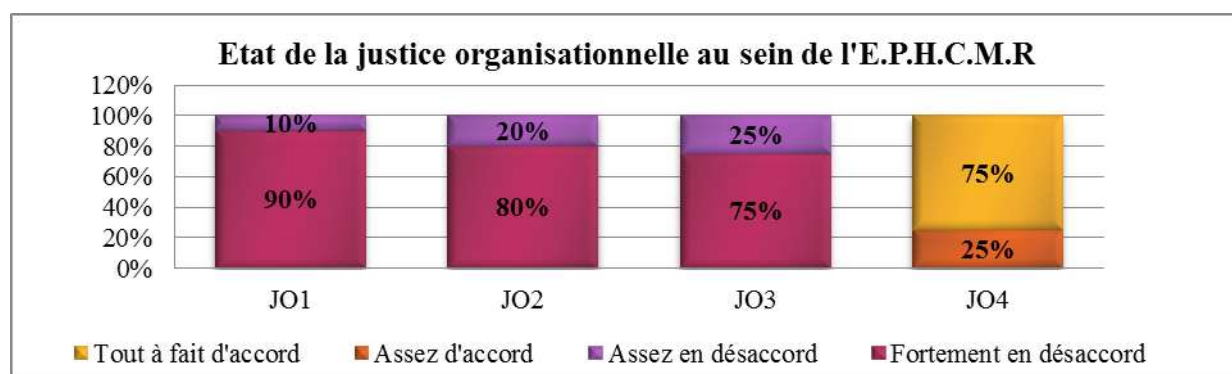
II.7. Qu'on est-il da la justice organisationnelle au sein des trois hôteliers de l'extrême

Les résultats de notre enquête relative à l'état de la justice organisationnelle au sein des trois sociétés sont présentés ci-dessous.

II.7.1. La justice organisationnelle au sein de l'E.P.H.C.M.R

A nos quatre questions (JO1²³⁹, JO2²⁴⁰, JO3, JO4) relatives à la justice organisationnelle au sein de l'E.P.H.C.M.R, on a reçu des réponses négatives de la part des questionnés. En effet, comme le montre le graphe ci-dessous, **100%** des répondants pensent que les décisions prises les concernant ne respectent pas l'éthique professionnelle, ne reposent pas sur des informations correctes et fiables, que les responsables ne leur fournissent pas des explications sur les décisions prises les concernant, et que ces dernières sont plutôt influencées par des préjugés.

Graphique n° 29: La mise en évidence de l'état de la justice organisationnelle au sein de l'E.P.H.C.M.R.



Source : graphique établi par nos soins.

II.7.2. La justice organisationnelle au sein de numéro deux du marché de catering en Algérie

Contrairement aux équipiers de l'E.P.H.C.M.R, les enquêtés de la filiale française, CIEPTAL, ont donné des réponses positives à nos quatre questions relatives à la justice organisationnelle.

En effet, comme le montre le graphique ci-dessous, **100%** des équipiers de CIEPTAL soumis à notre questionnaire, affirment que les décisions les concernant prises par leurs responsables

²³⁹ **JO1** : les décisions prises vous concernant, respectent-elles l'éthique professionnelle ?

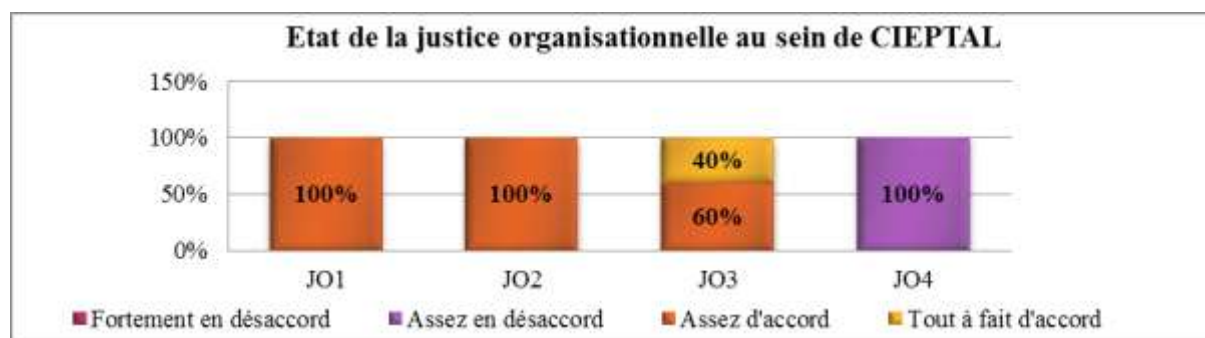
²⁴⁰ **JO2** : Avant de prendre des décisions vous concernant, les responsables prennent-ils la précaution de s'informer correctement ?

JO3 : Les responsables vous fournissent ils des explications sur les décisions prises vous concernant ?

JO4 : Est-ce que vous trouvez que ce sont les préjugés qui influencent les décisions prises vous concernant ?

respectent l'éthique professionnelle et reposent sur des informations correctes et fiables. De même, les répondants affirment aussi que leurs responsables leur fournissent des explications sur les décisions prises les concernant, et que ce ne sont pas les préjugés qui influencent ces dernières.

Graphique n° 30: la mise en évidence de l'état de la justice organisationnelle au sein de CIEPTAL

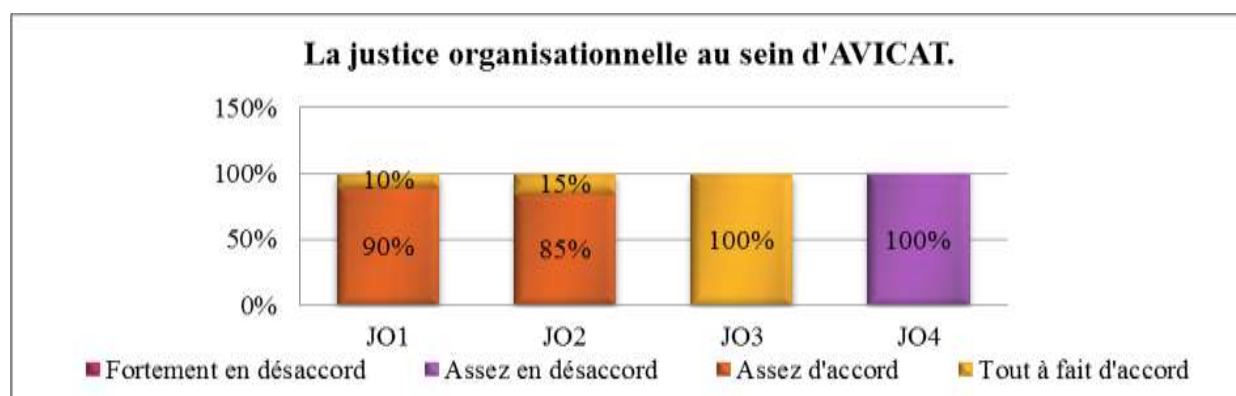


Source : graphique établi par nos soins

II.7. 3. La justice organisationnelle au sein du leader du marché de catering Algérien

Au même titre que les employés de CIEPTAL, les équipiers de la société Algéro-italienne, Avicat Ligabue Catering, ont répondu positivement à nos questions relatives à la justice organisationnelle. En effet, comme le montre le graphique ci-dessous, **100%** des répondants de cette organisation affirment que les décisions prises les concernant respectent l'éthique professionnelle, que les dirigeants s'informent correctement avant de prendre des décisions les concernant, que les dirigeants leur fournissent des explications sur les décisions qui les concernent, et que ce ne sont pas les préjugés qui influencent les décisions prises les concernant.

Graphique n° 31: La mise en évidence de l'état de la justice organisationnelle au sein d'A.L.C.



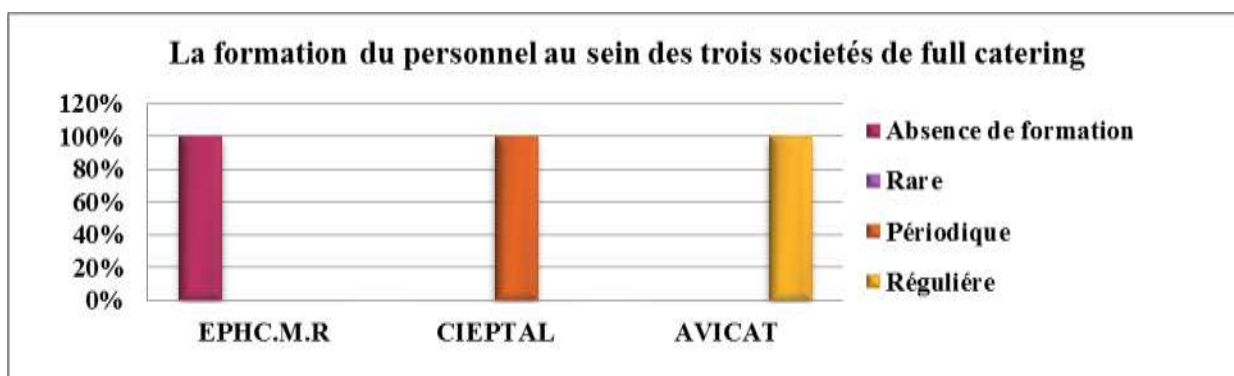
Source : graphique établi par nos soins.

II.8. La formation du personnel au sein des trois sociétés du full catering

La formation du personnel est un outil important d'amélioration des connaissances, des compétences et la valorisation des ressources humaines. Elle permet également d'influer positivement sur les comportements organisationnels des employés. Néanmoins, certaines sociétés accordent une grande importance pour la formation, tandis que d'autres lui accordent peu ou pas d'importance. Le graphe ci-dessous, met en exergue l'état de formation dans les trois sociétés en question. En effet, comme on peut le constater sur le graphique n°32, les employés de l'E.P.H.C.M.R affirment que la formation est complètement absente au sein de leur organisation. Par contre, les employés de CIEPTAL affirment qu'ils assistent à des formations périodiques au sein de leur société, tandis que les employés d'A.L.C affirment qu'ils en font régulièrement.

En ce qui a trait aux formations dispensées au sein du challenger et du leader du marché de catering algérien, elles sont respectivement liées à l'hygiène et sécurité de l'environnement, et de la rentabilité de l'entreprise pour le premier, et elles sont liées à l'hygiène et sécurité de l'environnement, à la rentabilité et à l'éthique professionnelle pour le second.

Graphique n° 32: La formation du personnel au sein des trois sociétés de *full catering*



Source : graphique établi par nos soins.

III. Implications du climat organisationnel sur les comportements organisationnels des employés

Le climat organisationnel (les conditions de travail et les pratiques managériales) est un facteur critique qui affecte positivement ou négativement les comportements organisationnels des employés notamment l'engagement organisationnel, la contre-productivité en milieu de travail, et la fidélité et la loyauté organisationnelles.

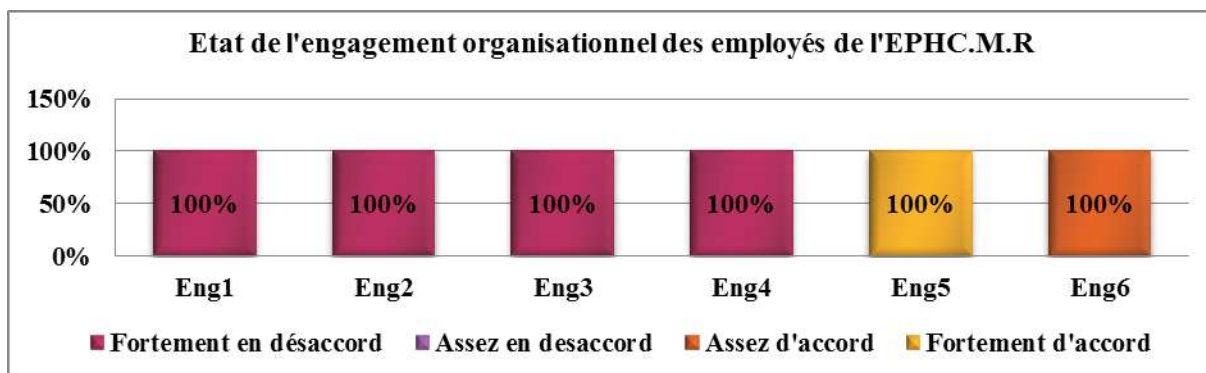
III.1.Implications sur l'engagement organisationnel des employés

En vue de diagnostiquer l'état de l'engagement organisationnel des employés au sein des trois hôteliers de l'extrême, nous leur avons posé six questions (Eng1²⁴¹, Eng2²⁴², Eng3²⁴³, Eng4²⁴⁴, Eng5²⁴⁵ et Eng6²⁴⁶) liées à l'attachement à leurs sociétés respectives.

III.1.1.Etat de l'engagement organisationnel des employés de l'E.P.H.C.M.

Les réponses à nos questions collectées auprès des employés de l'E.P.H.C.M.R, indiquent un fort désengagement de ces derniers envers leur société. En effet, comme le montre le graphique ci-dessous, la totalité des questionnés ont donné des réponses négatives à nos cinq questions relatives à l'engagement organisationnel. Les répondants affirment qu'ils ne sont pas du tout fiers de travailler pour leur société, qu'ils n'éprouvent aucun sentiment d'appartenance envers elle, que cette société ne représente rien pour eux. De plus, les répondants affirment qu'ils ne considèrent pas les problèmes de la société comme les siens, qu'ils ne sont pas rattachés à leur entreprise sur le plan affectif et s'ils sont restés dans la société c'est parce qu'ils n'ont pas d'autres choix. En d'autres termes, les données collectées auprès des équipiers de l'E.P.H.M.R, mettent en évidence l'absence de la culture d'entreprise et la citoyenneté organisationnelle au sein de cette société.

Graphique n° 33 : La mise en évidence de l'état de l'engagement organisationnel au sein de l'E.P.H.C.M.R



Source : graphique établi par nos soins.

²⁴¹ Eng1 : Je suis fier de travailler pour ma société.

²⁴² Eng2 : J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance envers ma société.

²⁴³ Eng3 : Ma société représente beaucoup pour moi.

²⁴⁴ Eng4 : Je considère que les problèmes de la société sont aussi les miens.

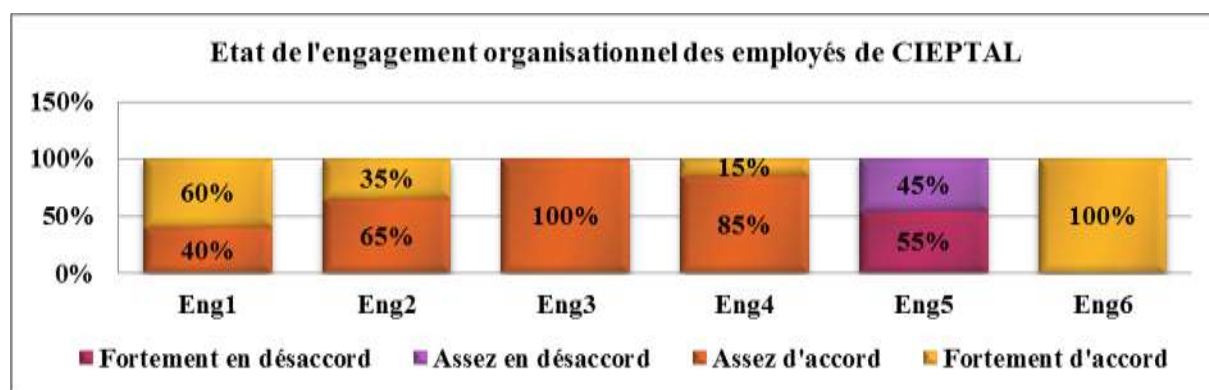
²⁴⁵ Eng5 : Je ne suis pas attaché à ma société sur le plan affectif.

²⁴⁶ Eng6 : Je n'ai pas d'autres choix que de rester dans ma société actuelle.

III.1.2. Etat de l'engagement organisationnel des employés de CIEPTAL

A l'inverse des enquêtés de l'E.P.H.C.M.R, les questionnés de la filiale de C.I.S, ont répondu favorablement à la majorité de nos questions relatives à l'engagement organisationnel. En effet, comme l'illustre le graphique ci-dessous, **100%** des répondants affirment qu'ils sont fiers de travailler pour leur société, qu'ils éprouvent un sentiment d'appartenance envers leur organisation, et que leur société représente beaucoup pour eux. De plus, ces mêmes employés affirment qu'ils considèrent les problèmes de la société comme les leurs et sont liés affectivement à leur société. Cependant, les répondants affirment qu'ils quitteront leur organisation s'ils trouvent une offre plus intéressante.

Graphique n° 34 : La mise en évidence de l'état de l'engagement organisationnel au sein de CIEPTAL.

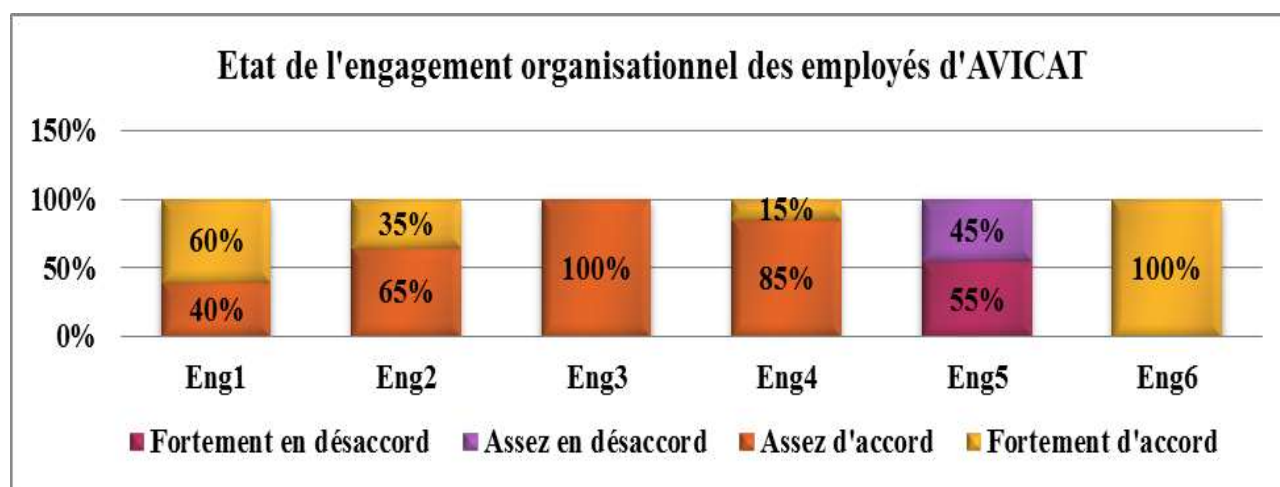


Source : graphique établi par nos soins.

III. 1.3. État de l'engagement organisationnel des employés d'Algerie Ligabue Catering

Les réponses données par les employés d'A.L.C s'apparentent beaucoup à celles données par les équipiers de CIEPTAL. En effet, comme le montre le graphique ci-dessous, les questionnés de la société Algero-italienne disent qu'ils sont fiers d'y travailler, qu'ils éprouvent le sentiment d'appartenance à leur organisation et que leur société représente beaucoup pour eux. D'autre part, les mêmes employés affirment qu'ils considèrent les problèmes de la société comme les leurs et qui y sont affectivement attachés. Néanmoins, les enquêtés affirment qu'ils quitteront leur société si on leur propose une offre meilleure.

Graphique n° 35: La mise en évidence de l'état de l'engagement organisationnel au sein de l'A.L.C.



Source : graphique établi par nos soins.

III.2. La « contre-productivité » au travail, comme fruit de climat organisationnel

Le management des ressources humaines est une arme à double tranchant : s'il est fondé sur des pratiques saines, humaines et éthiques, il deviendra un levier de satisfaction, de motivation et de productivité des employés. En revanche, s'il s'appuie sur des pratiques malsaines, inhumaines et immorales, il entrainera une insatisfaction, démotivation et des comportements de rétorsion organisationnelle de la part des employés.

III.2.1. La « contre-productivité » au travail au sein de l'E.P.H.C.M.R

Les réponses données par les employés de l'E.P.H.C.M.R à nos six questions (CP1²⁴⁷, CP2²⁴⁸, CP3²⁴⁹, CP4²⁵⁰, CP5²⁵¹, CP6²⁵²) relatives à la déviance organisationnelle au sein de leur société, sont illustrées dans le graphique ci-dessous. En effet, la quasi-totalité des répondants affirment que les actes de déviance organisationnelle à savoir le gaspillage des ressources, les vols des produits et du matériel, et la flânerie organisationnelle sont très fréquents au sein de leur établissement. En plus de ces actes de déviance de propriété, les questionnés affirment que les employés se montrent souvent négligents dans leur travail et démissionnent très fréquemment de leurs postes à la moindre occasion. Ainsi, les données collectées auprès des équipiers de l'E.P.H.C.M.R mettent en évidence l'existence d'une forte

²⁴⁷ **CP1** : Certains membres de votre équipe gaspillent les ressources mises à leur disposition.

²⁴⁸ **CP2** : Certains membres de votre équipe volent les biens de votre société.

²⁴⁹ **CP3** : Certains membres de votre équipe fournissent moins d'efforts que les autres.

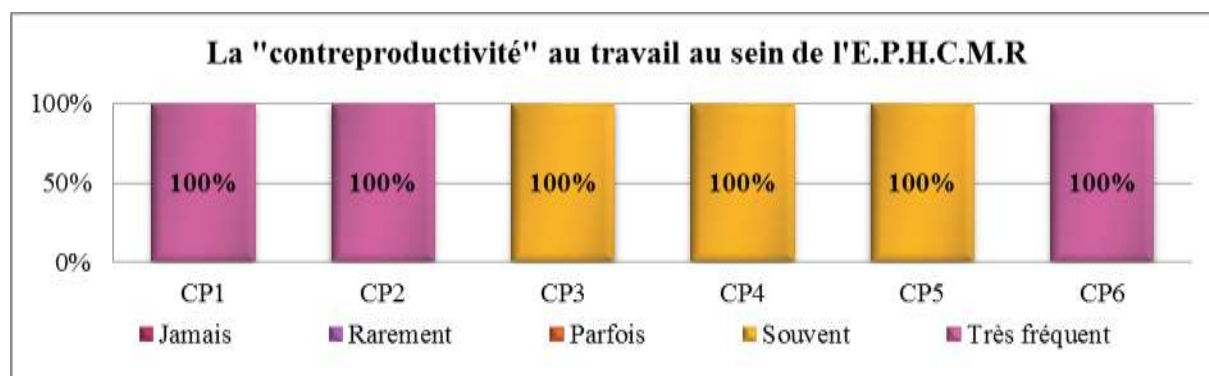
²⁵⁰ **CP4** : Certains membres de votre équipe travaillent lentement de façon intentionnelle.

²⁵¹ **CP5** : Certains membres de votre équipe se montrent négligents dans leur travail.

²⁵² **CP6** : Certains membres de votre équipe démissionnent de leurs postes à la moindre occasion.

« contre-productivité », et des comportements de « représailles » organisationnelles au sein de ce prestataire des services de full catering.

Graphique n° 36: La mise en évidence de la « contre-productivité » au travail au sein de l'E.P.H.C.M.R.

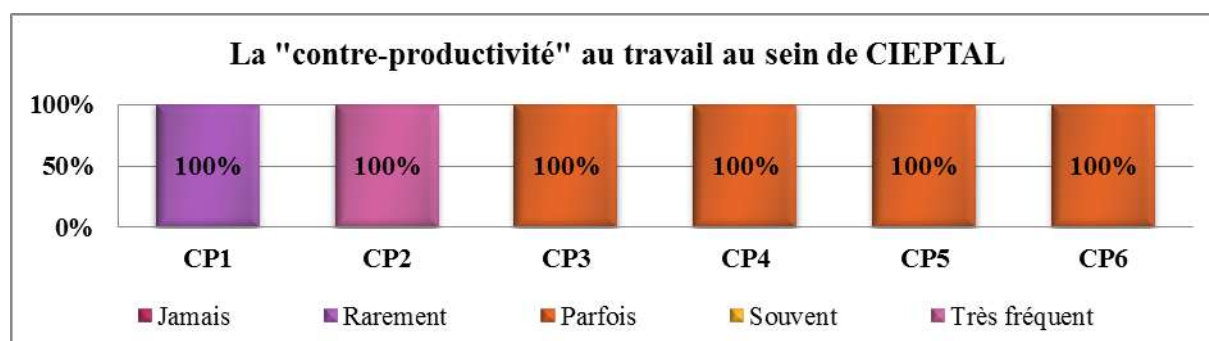


Source : graphique établi par nos soins.

III.2.2.La « contre-productivité » au travail au sein de la filiale de C.I.S

D'après les données collectées auprès des équipiers de CIEPTAL, on constate que la déviance organisationnelle est également présente au sein de cette organisation, mais à un degré moindre par rapport à la précédente. En effet, comme le montre le graphique ci-dessous, la totalité des répondants affirment que le gaspillage des ressources est une pratique **rare** au sein de leur organisation, tandis que le vol des ressources est un phénomène qui y est **très fréquent**. De plus, les mêmes enquêtés affirment que les comportements de flânerie sociale, de négligence au travail et de démissions de poste sont peu fréquents dans leur société. Ainsi, les données collectées auprès des équipiers de CIEPTAL, mettent en exergue l'existence d'une très forte déviance de propriété (vol de produits et de matériaux) et d'autres types de déviances organisationnelles **de moindre importance**.

Graphique n° 37: La mise en évidence de la « contre-productivité » au travail au sein de CIEPTAL.

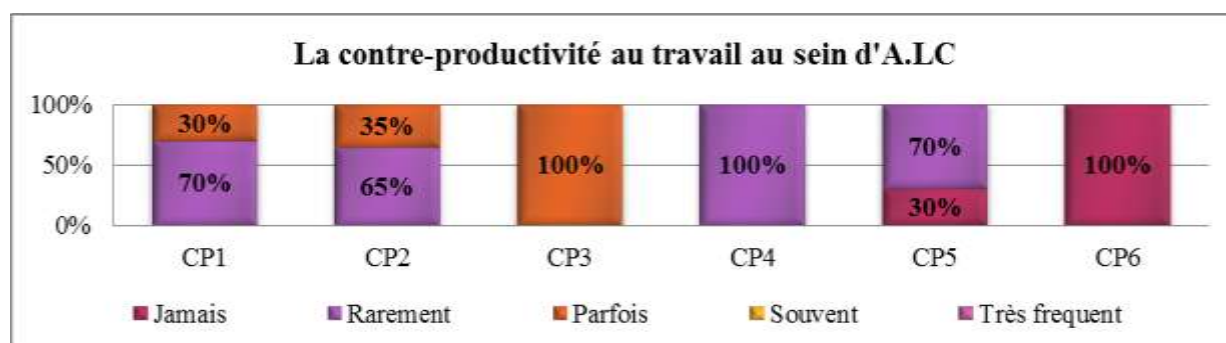


Source : graphique établi par nos soins.

III.2.3. La « contre-productivité » au travail au sein d'Algérie Ligabue Catering

Les réponses données par les équipiers d'A.L.C s'apparentent beaucoup à celles données par les employés de CIEPTAL. En effet, comme le montre le graphique ci-dessous, les répondants de la société Algéro-italienne affirment que les comportements de gaspillage de ressources, de vol des ressources ainsi que la flânerie sociale sont rares au sein de leur société. De même, ces mêmes employés affirment que les phénomènes de négligence au travail et de démissions de postes sont quasi-inexistants dans leur organisation. Ainsi, d'après les données collectées auprès des employés d'A.L.C, on constate que la « contre-productivité » au travail est très faible au sein de cette société.

Graphique n° 38: La mise en évidence de l'état de la « contre-productivité » au travail au sein d'A.L.C.



Source : graphique établi par nos soins.

III.3. Implications du climat organisationnel sur la fidélité organisationnelle des employés

La durabilité, la loyauté et la fidélité des employés envers leurs sociétés est un autre fruit du climat organisationnel (conditions de travail et pratiques managériales). Les réponses reçues à notre question liée à l'état de **turnover** au sein des trois prestataires, sont illustrées dans le graphique n°39 ci-dessous. En effet, en observant le graphique, on remarque l'existence d'un turnover **important** voire **anormal** au sein de l'E.P.H.C.M.R, tandis que les deux autres hôteliers de l'extrême à savoir CIEPTAL et A.L.C sont parvenus à assurer une bonne stabilité de leur personnel.

Graphique n° 39 : La mise en évidence de la durabilité des employés dans leurs sociétés respectives.



Source : graphique établi par nos soins.

IV. Explication des résultats de l'enquête, à la lumière des théories de motivation au travail

Après avoir présenté les résultats de notre enquête menée auprès des trois prestataires de services de Full Catering et de Facilities Management, nous tenterons, dans ce qui suit, d'expliquer les résultats de notre investigation en faisant référence aux différentes théories de motivation au travail, que nous avons exposé au premier chapitre.

IV.1. Abraham Maslow et l'explication des résultats de l'enquête

Les employés des trois sociétés se disent assez satisfaits des conditions de travail à savoir la restauration, l'hébergement et l'hygiène et sécurité de l'environnement offert par leurs établissements respectifs. Toutefois, les attitudes des employés vis-à-vis des autres facteurs organisationnels tels que la rémunération, la culture d'entreprise, la communication, la réalisation, etc., varient considérablement d'une société à une autre. Les perceptions et les attitudes des équipiers du climat organisationnel se traduiront, selon le cas, par des comportements de citoyenneté organisationnelle ou, au contraire, par des actes de déviance organisationnelle.

Ainsi, au sein de l'E.P.H.C.M.R, en dépit de la satisfaction des employés des conditions physiques de travail, ces derniers se disent très insatisfaits de la rémunération offerte par leur employeur qui ne leur permet même pas de satisfaire les besoins de bas de la pyramide et qui demeure alors **un facteur motivationnel très important**. En plus des très faibles rémunérations, le caractère de courte durée du contrat de travail rend la sécurité de travail hypothétique, ce qui engendre, selon **Abraham Maslow**, une autre source de motivation.

D'autre part, l'insatisfaction des deux besoins fondamentaux (physiologiques et de sécurité), rend les besoins de rang supérieur (appartenance, estime et de réalisation) moins motivants pour les salariés. Par conséquent, l'hôtelier algérien enregistre un taux anormalement élevé de turnover car les employés, notamment les plus expérimentés, quittent l'établissement pour des sociétés offrant des salaires plus conséquents et un travail plus sécurisé. De plus, le prestataire algérien enregistre un faible engagement organisationnel et une forte contre-productivité au travail.

En ce qui concerne la filiale de **C.I.S**, CIEPTAL, les rémunérations des employés sont nettement plus élevées que celles offertes par l'E.P.H.C.M.R, mais ces dernières demeurent, toutefois, insatisfaisantes pour les employés. De plus, la sécurité de travail dans cette société de catering demeure également hypothétique compte tenu de la courte durée de la relation de travail. Néanmoins, malgré l'insuffisance des salaires et les contrats de travail à durée déterminée, ce prestataire est parvenu à faire passer les sources de motivation du bas de la pyramide vers le haut de la pyramide. C'est-à-dire des **besoins physiologiques et de sécurité** aux besoins **d'appartenance, d'estime et de réalisation**. En effet, d'après les résultats de notre enquête, les employés de la filiale française affirment qu'ils sont satisfaits des pratiques prédominantes au sein de leur entreprise plus particulièrement l'appréciation et la reconnaissance de travail (besoin d'estime), l'implication et l'autonomisation, l'instauration d'une bonne culture d'entreprise (besoin d'appartenance) et la formation continue des salariés qui valorise leurs compétences et consolide leur employabilité (besoin d'accomplissement). Par conséquent, CIEPTAL enregistre un bon engagement organisationnel des employés et une bonne stabilité des employés. Toutefois, la contre-productivité au travail (notamment la déviance de propriété) demeure très importante au sein de cette société.

Quant à la société algero-italienne, A.L.C, la majorité des enquêtés affirment qu'ils sont satisfaits de leurs salaires. Par conséquent, selon Abraham Maslow, les besoins de rang supérieur deviennent des facteurs déterminants de la motivation des employés. En effet, l'appréciation et la reconnaissance du travail des employés, leur autonomisation et implication dans le processus de décision, l'existence d'une forte culture d'entreprise ainsi que la formation continue du personnel deviennent des leviers de motivation fiables dans cette organisation. La formation régulière du personnel au sein de cette structure vient compenser le caractère déterminé de la relation de travail, car en perfectionnant les compétences des employés, A.L.C contribue à la consolidation de leur employabilité et donc à la sécurisation de leur travail. Ainsi, Algérie Ligabue Catering a réussi à consolider l'engagement

organisationnel, à assurer une bonne stabilité de ses employés et à minimiser la contre-productivité au travail.

IV. 2. Frederick Herzberg et l'explication des résultats de l'enquête

Frederick Herzberg a distingué entre les facteurs d'hygiènes, dont l'absence suscite l'insatisfaction au travail qui sont les conditions de travail, le niveau de salaire, la sécurité, les relations avec les supérieurs, les collègues et les subordonnés, et les facteurs moteurs inducteurs de satisfaction au travail et de comportements de citoyenneté organisationnelle tels que la reconnaissance, le feedback, la responsabilisation, l'avancement et l'accomplissement. Ainsi, au sein de l'E.P.H.C.M.R, on relève une grande insatisfaction des employés liée aux salaires indécents accentuée par de mauvaises relations avec les supérieurs ainsi que par l'insécurité de travail. Cette insatisfaction conjuguée avec l'absence de facteurs moteurs à savoir la reconnaissance de travail, le feedback, la responsabilisation, l'avancement et l'accomplissement, a exercé une influence négative sur les attitudes et sur les comportements organisationnels des employés, ce qui a contribué à la génération de divers comportements contreproductifs au travail notamment la déviance de propriété, un désengagement organisationnel et un taux de turnover anormalement élevé.

En revanche, au sein de la filiale de C.I.S, CIEPTAL, malgré l'insatisfaction de la majorité des employés de leurs salaires, ces derniers demeurent motivés et font montre d'un bon niveau d'engagement envers leur société. Ce phénomène peut s'expliquer, à la lumière de la théorie de Herzberg, par l'existence de facteurs moteurs tels que la reconnaissance, le feedback, les bonnes relations avec les supérieurs, la formation, l'existence de perspectives d'évolution et de réalisation. Tous ces facteurs, aussi motivants que l'argent, ont contribué à la motivation et à la satisfaction du personnel et au renforcement de leur engagement organisationnel. Par conséquent, comme le montre les résultats de l'enquête, CIEPTAL a réussi à stabiliser son personnel et à susciter leur engagement. Néanmoins, la contre-productivité au travail demeure très importante dans cette entreprise.

Enfin, les résultats de notre enquête auprès des employés d'A.L.C se distinguent des résultats des deux sociétés précédentes. En effet, les données de notre investigation prouvent l'existence des facteurs d'hygiènes au sein d'AVICAT évitant ainsi les facteurs pouvant susciter l'insatisfaction des salariés. Notre enquête montre également l'existence des facteurs moteurs au sein de cette organisation à savoir l'appréciation et la reconnaissance de travail, le feedback, la responsabilisation, des bonnes relations avec le management, la formation,

l'avancement et la réalisation. Ainsi, en instaurant une bonne culture d'entreprise et un bon climat organisationnel, Algérie Ligabue Catering est parvenue non seulement à motiver et à stabiliser son personnel, mais également et surtout à réduire de manière substantielle le phénomène de déviance organisationnelle.

IV.3. La théorie de fixation des objectifs d'Edwin Locke et l'explication des résultats de l'enquête

Edwin Locke a préconisé une pratique de gestion des organisations fondées sur la fixation des objectifs. Ce mode de gestion est mis en œuvre afin de préciser et de concrétiser les orientations des organisations, de favoriser la clarté dans la gestion, de motiver, de mobiliser, de coordonner et d'orienter les efforts des équipiers vers la réalisation d'une mission commune. Aujourd'hui, dans la quasi-totalité des sociétés de *full catering* et de *facilities management*, le management par objectifs devient la règle et non pas une exception.

L'adoption de ce mode de management est un impératif dans ce type de business qui requiert de l'efficacité et surtout de l'efficience dans le travail. Néanmoins, certains prestataires tels que l'E.P.H.C.M.R hésitent à adopter ce mode de management. L'adoption de pratiques de gestion archaïques au sein de l'E.P.H.C.M.R, a rendu la gestion difficile et a favorisé l'émergence des comportements contreproductifs au travail. En effet, l'absence d'objectifs clairs et précis rend la gestion floue et rend l'auto-évaluation et l'évaluation des performances de gestion très difficile par les dirigeants. De plus, le manque de visibilité dans la gestion ne permet pas de suivre les performances des équipiers, ni l'utilisation des ressources de l'entreprise par ces derniers. De même, cette opacité de gestion dans cette société tire vers le bas la motivation, la satisfaction et l'engagement organisationnel des employés et encourage la déviance organisationnelle.

En revanche, la mise en place de management par objectifs au sein de CIEPTAL et d'A.L.C a contribué à l'instauration de la transparence dans la gestion, a permis la motivation et la mobilisation des équipiers autour d'un objectif commun, clair et bien défini, a favorisé la communication, l'entraide et la coordination des efforts des employés. D'autre part, l'adoption de management par objectifs a permis le suivi et l'évaluation des performances des équipes de travail, ainsi que la façon d'utiliser des ressources par ces dernières, minimisant ainsi les comportements de gaspillage, de mauvaise utilisation des ressources.

IV.4. La théorie de l'équité de Stacy Adams et l'explication des résultats de l'enquête

D'après Stacy Adams, il y a équité lorsque les rétributions d'un employé correspondent plus ou moins à ses contributions. C'est-à-dire, lorsque les rétributions sont égales aux contributions. Et il y a iniquité lorsqu'il existe une inégalité entre les contributions et les rétributions d'un employé. Dans ce dernier cas, deux cas se présentent : les contributions sont supérieures aux rétributions (iniquité défavorable : l'employé est sous-payé), ou les rétributions sont supérieures aux contributions (iniquité favorable : l'employé est surpayé).

Selon Stacy Adams, la perception d'une iniquité, qu'elle soit favorable ou défavorable, par les employés impacte positivement ou négativement leurs comportements organisationnels. D'après cet auteur, dans le cas de perception d'une iniquité favorable, les employés tendent à augmenter la quantité et la qualité de leur travail, tandis que la perception d'une iniquité défavorable par ces derniers pourrait non seulement les inciter à diminuer la quantité et la qualité de travail, mais surtout à s'engager dans des actes de déviance organisationnelle.

Ainsi, le phénomène de déviance de propriété constaté au sein de l'E.P.H.C.M.R et de CIEPTAL, peut être expliqué par l'existence d'iniquité défavorable au sein de ces deux hôteliers de l'extrême. En effet, la quasi-totalité des enquêtés travaillant pour ces deux sociétés estiment que leurs contributions sont nettement supérieures à leurs rétributions, ce qui les incite à adopter des stratégies lui permettant de retrouver le sentiment d'équité et ces dernières se manifestent sous des formes diverses, les formes les plus apparentes et les plus fréquentes sont la revue en baisse des contributions qui s'est manifestée par la diminution de la quantité et de la qualité de travail ainsi que par le désengagement organisationnel, et des tentatives de majoration des rétributions par certains employés qui se sont manifestées par le vol des ressources et enfin par la volonté de mettre fin à la situation d'iniquité qui se manifeste par des démissions volontaires et très fréquentes qui sont très observables au sein de l'E.P.H.C.M.R. En revanche, la société Algero-Italienne, Avicat Ligabue Catering, est parvenue à réduire les effets pervers de l'iniquité défavorable, et ce, en offrant à ses employés des rémunérations justes.

IV.4. Théorie de la justice organisationnelle et l'explication des résultats de l'enquête

La déviance organisationnelle, notamment la déviance de propriété, prédominante au sein de l'E.P.H.C.M.R et au sein de CIEPTAL peut être également considérée comme un acte de rétorsion contre l'injustice organisationnelle ressentie par certains employés. Comme on l'a déjà souligné au premier chapitre, la justice organisationnelle est composée de trois facettes : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. D'après

les résultats de notre enquête auprès de ces deux hôteliers, il existe une injustice distributive au sein des deux sociétés du moment que la plupart des enquêtés s'estiment être sous-payés. De même, les résultats de notre investigation affirment l'existence d'une injustice procédurale au sein de l'E.P.H.C.M.R, puisque la quasi-totalité des répondants estiment que ce sont les préjugés qui influencent les décisions les concernant. De plus, notre enquête a mis en évidence également l'existence d'une injustice interactionnelle au sein de l'E.P.H.C.M.R puisque la quasi-totalité des répondants affirment l'absence de communication et l'existence de cloisonnement entre les employés et leurs responsables hiérarchiques. Ce qui n'est pas le cas pour CIEPTAL où on constate la présence de la justice procédurale et interactionnelle.

Par ailleurs, Algérie Ligabue Catering, selon les résultats de notre enquête, a réussi à instaurer des pratiques managériales reposant sur des règles d'éthiques et de justice organisationnelle. Ce qui a contribué à l'établissement d'un bon climat organisationnel qui a favorisé, à son tour, la stabilité et l'engagement organisationnel des employés ainsi que l'émergence de comportements de citoyenneté organisationnelle, ce qui a contribué, *in fine*, à la réduction de la déviance organisationnelle.

IV.5. La théorie des attentes de Victor Vroom et l'explication des résultats de l'enquête

La théorie des attentes stipule que les comportements des individus sont la résultante d'un choix conscient et raisonné, d'une sorte d'analyse coûts/bénéfice au sens stricte du terme. D'autre part, Vroom soutient que la force motivationnelle d'un individu au travail est le produit des attentes (**ce qu'un employé attend comme retour des efforts déployés**), de l'instrumentalité (**la proportionnalité de la récompense par rapport au niveau de rendement**) et de la valence (**la valeur accordée à la récompense**). Ainsi, la force motivationnelle au travail, selon Vroom, peut être résumée avec la formule mathématique suivante : $M = A \times I \times V$

Cette formule montre que lorsqu'un des trois éléments (A, I, V) de la force motivationnelle est nulle, cette dernière deviendra nulle également, ce qui influera négativement sur la satisfaction et l'engagement organisationnel des employés et accroîtra le taux de rotation du personnel. Ainsi, la démotivation, le désengagement et le taux de turnover anormalement élevé constaté au sein de l'E.P.H.C.M.R peut être expliqué par des degrés des attentes et de l'instrumentalité proches de zéro au sein de cette société. Par contre, au sein de CIEPTAL et d'A.L.C, même si les degrés des attentes et de l'instrumentalité ne sont pas très importants, la force motivationnelle demeure néanmoins importante. Celle-ci s'est manifestée sous formes d'un bon engagement organisationnel et d'une stabilité du personnel.

Section 3 : Eléments de régulations des comportements contreproductifs des employés

Comme les comportements contreproductifs des employés sont de plus en plus courants, sont à l'origine des dysfonctionnements organisationnels graves, et sont associés à d'importants coûts pour les sociétés du *full catering* et de *facilities management* ; les managers ont non seulement besoin de connaître les facteurs générateurs et stimulants des actes de déviances organisationnelles ; mais surtout de mettre à leur disposition des recommandations pratiques sur la manière de réguler les comportements contreproductifs au travail.

On doit toutefois souligner, que des difficultés sont rencontrées lors de la conception des politiques visant à combattre les comportements de déviance organisationnelle, et ce, compte tenu des différentes raisons pouvant y contribuer. *Le vol*, à titre d'exemple, peut avoir comme raisons l'opportunité ou le besoin économique d'une part, mais d'autre part les mauvaises conditions du travail, l'insatisfaction du travail, la rémunération, l'organisation, les collègues ou le superviseur peuvent être à l'origine. Néanmoins, le management peut prendre certaines mesures pour y remédier incluant une dissuasion basée sur le contrôle, une sélection efficace du personnel, mais également et plus important d'asseoir une bonne culture organisationnelle et un leadership éthique afin de garantir que les employés soient satisfaits de leur organisation²⁵³.

I. Une sélection efficace du personnel et l'élimination des employés « toxiques »

Le but de la sélection du personnel est de sélectionner des employés honnêtes et fiables à partir d'un ensemble de postulants. Au cours du recrutement et lors des entretiens d'embauche, des questionnaires sont utilisés afin d'identifier les individus susceptibles de s'engager dans des actes de déviances organisationnelles et une fois ces candidats sont détectés, ils seront éliminés du processus du recrutement. Plusieurs instruments sont utilisés pour la détection des « candidats toxiques » lors des entretiens d'embauche tels que *background check* (la vérification du passé du candidat), *employment interviews* (des entretiens d'embauche) et les *honesty tests* (testes d'honnêteté). Les vérifications du passé des postulants lors du processus de recrutement postulent que quelqu'un qui a été délinquant dans le passé agira de la même façon dans le futur, et doit par conséquent être éliminé du processus du recrutement²⁵⁴. Ainsi, les sociétés ayant un processus de sélection et de filtration des

²⁵³Traduit par nos soins: Anonymous (2005), "Embezzlement/Employee Theft", *Business Credit*, Feb 2005, pp.41-42.

²⁵⁴Greenberg, L. & Barling, J., op. cit, 59

candidats fiables auront peu de problèmes liés aux comportements contreproductifs en milieu de travail²⁵⁵.

Par ailleurs, les directions des ressources humaines des sociétés du *full Catering et de Facilities Management* devraient procéder à des sanctions voire à des licenciements des « employés toxiques » manifestant des actes de déviance organisationnelle et qui représentent une menace pour le bon fonctionnement et l'essor de leurs affaires. Car, de la même manière qu'il faut procéder à l'élagage d'un arbre pour qu'il puisse se développer convenablement ; il faut faire de même pour une entreprise en la débarrassant des employés nuisibles qui tirent vers le bas sa performance, handicapent sa croissance et hypothèquent sa pérennité. Ce faisant, les responsables des sociétés de catering émettent un signal fort signifiant que les comportements contreproductifs au travail sont intolérables et sont sévèrement sanctionnés.

II. Le management par objectifs, une pierre plusieurs coups

Comme nous l'avons déjà souligné au chapitre 3, la quasi-totalité des sociétés du *full catering et de facilities management* adoptent un même style de direction : le management par objectifs. En effet, les directions générales de ces structures d'offres fixent aux managers opérationnels (intendants) de leurs différentes unités productives (chantiers) des objectifs précis (Prix de Revient Journalier) figurant dans leurs tableaux de bord et qui consistent en une certaine somme de dépenses journalières (sorties de marchandises des stocks) à ne pas dépasser. Des superviseurs des opérations (*operation supervisors*) exerçant au niveau des directions générales - qui se déplacent régulièrement vers les sites de production - sont chargés de surveiller les opérations des managers des unités productives à travers la surveillance de l'évolution des Prix de Revient et l'émission des avertissements, et la demande d'un argumentaire en cas d'écarts importants entre les objectifs fixés et les résultats réalisés.

Il en découle que ce type de management est particulièrement recommandable dans ce type du business. Ses vertus sont multiples, il s'agit essentiellement de la motivation, de l'orientation, de l'évaluation et du contrôle du personnel.

Pour ce qui est de la motivation, la théorie de la fixation des objectifs de Locke et Latham (1990) a mis en évidence le caractère motivant du management par objectifs. Les deux auteurs affirment que les objectifs motivent les individus et les poussent à agir tout en canalisant leurs

²⁵⁵ Ibid.60

efforts dans une même direction. Les objectifs doivent être clairs, précis et difficiles afin de motiver les individus à obtenir un meilleur rendement. Néanmoins, ceux-ci doivent être réalistes pour qu'ils puissent atteindre l'effet escompté et stimuler les équipiers²⁵⁶.

Par ailleurs, certains auteurs affirment qu'il existe une relation positive entre des objectifs communs, la clarté des objectifs, la satisfaction des équipiers et l'efficacité de l'équipe. Ces résultats mettent en lumière le fait que les équipes avec des objectifs clairs et bien compris ainsi que des rôles clairement définis au sein de celles-ci, ont des membres plus satisfaits au travail²⁵⁷.

Le management par objectifs joue également un rôle essentiel dans l'orientation des individus et les équipes de travail dans l'accomplissement de leurs tâches. En d'autres termes, fixer des objectifs consiste à établir un seuil de succès à atteindre par l'équipe²⁵⁸. De plus, certains auteurs soutiennent que les équipes ayant des objectifs ont généralement une meilleure performance que celles qui n'ont pas de critères ou celles à qui on demande simplement de faire de leur mieux²⁵⁹.

Les managers ainsi que les équipiers peuvent également utiliser les objectifs comme critères d'évaluation de la performance et apporter les modifications nécessaires à la réussite de leurs objectifs. Ils peuvent donc évaluer leur progrès vers l'atteinte de leurs objectifs pour continuer à évoluer et s'adapter aux situations.

Enfin, les superviseurs et les managers des unités productives trouvent dans le management par objectifs un moyen efficace pour le contrôle de l'efficacité et l'efficience de leurs subordonnés, et un moyen fiable pour lutter contre les comportements contreproductifs (notamment la déviance de propriété et de production) des employés.

Pour les hôteliers de l'extrême, ce mode de management leur est parfaitement adapté, car il leur permet de motiver et de mobiliser les managers et leurs équipes de travail, d'orienter leurs efforts vers la réalisation d'un objectif commun, d'évaluer leur performance et d'apporter des modifications nécessaires dans leurs méthodes de travail dans le cas échéant. Ce mode de management permet également aux prestataires de limiter les comportements

²⁵⁶Traduit par nos soins : Kleingeld et al. (2011), "The effect of goal settings on group performance: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 96(6), pp. 1289-1304.

²⁵⁷Traduit par nos soins : Doolen et al. (2003), "The Impact of Organizational Context on Work team Effectiveness: A Study of Production Team", *Transactions on Engineering Management*, 50(3), pp.285-296.

²⁵⁸Rousseau et al. « La gestion de la performance des équipes de travail », De Boeck Supérieur, 2007, p.251.

²⁵⁹Traduit par nos soins: Trent, R. J. (2003), "Planning to use work teams effectively", *Team Performance Management*, 9(3), p.50.

contreproductifs de leur personnel tels que le gaspillage des ressources, le vol des ressources car ces derniers auront une répercussion directe sur les Prix de Revient Journaliers (augmentation non justifiée du P.R.J) et donc l'éloignement des objectifs fixés, ce qui facilite la détection des problèmes et leur résolution à temps. Toutefois, pour que ce mode de gestion soit motivant, il doit s'accompagner de mesures incitatives (quelles soient financières ou non financières) et ce, en vue d'encourager les équipes performantes et valoriser leurs efforts et leurs compétences.

III. Pour le Management par objectifs, le feedback est un impératif

Le feedback, qu'il soit positif ou négatif, est une pratique indispensable particulièrement dans le management par objectifs. Ce dernier s'avère si bénéfique et pour le bon fonctionnement des organisations et pour la satisfaction et la motivation des collaborateurs. En effet, la rétroaction permet à une équipe de rectifier sa trajectoire, de modifier son plan, d'optimiser l'utilisation de ses ressources et de corriger les actions de ses membres²⁶⁰. Dans cette perspective, plusieurs chercheurs ont mis en évidence l'effet positif du feed-back sur la performance des entreprises. Ainsi, pour les deux chercheurs Yeats et Hyten (1998), le feed-back est l'une des pratiques de supervision les plus reconnues dans les organisations qui est utilisée afin d'évaluer, d'enseigner, d'informer, de démontrer, de guider, de féliciter, d'encourager et de motiver les employés à atteindre les résultats définis²⁶¹.

Par ailleurs, le feed-back fournit l'information nécessaire qui permet au récipiendaire d'améliorer son rendement au travail. Ce faisant, il améliore la performance puisqu'il commente la progression du travail en permettant à l'employé de s'ajuster²⁶². Néanmoins, pour que le retour d'information favorise l'atteinte des résultats escomptés et qu'il génère un impact sur le rendement, il doit être clair, précis, constructif et transmis dans les meilleurs délais²⁶³. Un feed-back clair permet aux membres de l'équipe de comprendre l'information qui leur est transmise. Il guide l'équipe dans la compréhension de ce qui doit être amélioré et de ce qui doit être maintenu pour atteindre leurs objectifs. Ainsi, l'équipe est plus à l'écoute des commentaires et se sent en mesure de procéder aux améliorations demandées.

²⁶⁰ Rousseau et al. Op. cit, 257.

²⁶¹ Traduit par nos soins: Yeats, D.E. et Hyten, C. (1998), "High-performing self-managed work teams: A comparison of theory and practice", Thousand Oaks: Sage Publications.

²⁶² Aubé et al. « Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail : un modèle théorique », *Le Travail Humain*, Vol. 69, (2006a), p. 271

²⁶³ Ibid.273

De ce fait, il devient clair que dans les sociétés du *full catering et de facilities management* où le travail d'équipe et le management par les objectifs sont une norme, que le feed-back est crucial pour l'efficacité des équipes et l'amélioration continue de la qualité du service ainsi que pour la motivation, le contrôle et la régulation des comportements organisationnels des employés.

IV. La reconnaissance des bonnes performances organisationnelles

Il est évident que la satisfaction au travail deviendra plus solide avec la reconnaissance des bonnes performances organisationnelles, et ce, à travers des primes de rendement, des reconnaissances non financières telles que : les certificats, des titres comme meilleur employé du mois, des prix et des cadeaux, ou par de simples remerciements verbaux. Ainsi, les managers doivent reconnaître les exploits de leurs employés, car la reconnaissance de la réussite est considérée par Frederick Herzberg comme un facteur moteur de la motivation au travail. De plus, des grands praticiens de management contemporains recommandent l'utilisation de la reconnaissance comme un moyen de booster la satisfaction et la motivation au travail. Dans cette perspective, Templar.R²⁶⁴ préconise la pratique de cet outil managérial en ces termes suivants :

“If your staff do[sic] something good, tell them. And then tell them again. Keep it up. Put it in writing. Send them a memo-something they can keep. Put it in the company newsletter. Add a note to their file. Whatever, but make it widely known that they did well. This is a quick and cheap method of praising and motivating your team and it lets everyone know you are monitoring, praising, motivating”.

Cet auteur affirme dans ce passage que lorsque le personnel fait une bonne chose, il faut la lui dire et la lui faire rappeler plusieurs fois. Et peu importe le support utilisé pour le faire, l'essentiel est que tout le monde soit au courant de celle-ci. Cette pratique est une méthode rapide et pas chère de féliciter et de motiver son équipe.

D'autre part, Gary Kusin, P.D.G de FedEx KinKo²⁶⁵, souligne l'importance de la reconnaissance en ces termes suivants :

²⁶⁴Traduit par nos soins: Templar.R, *The Rules of Management*, Pearson Prentice Hall(2005), p,66

²⁶⁵Traduit par nos soins: Kusin,G, “A 360 –Degree Spin”, *Hemisphere United*, October,2005, p,76.

« *Work is about letting people know they are important, their hard work and their efforts matter, and they are doing a good job. And this kind of recognition, in fact, can sometimes be more important than money* ».

Cette citation de Gary Kusin est très instructive. Elle signifie que le fait de faire savoir aux employés qu'ils sont importants, que leur labeur et leurs efforts sont appréciés et qu'ils font un bon travail, peut s'avérer parfois un facteur plus motivant que l'argent.

V. La formation du personnel, une option à usage multiple

La formation du personnel est le grand absent dans les sociétés du full catering et de facilities management. Hormis les rarissimes séances d'initiation aux règles d'hygiène et de sécurité de l'environnement organisées par certaines sociétés, les formations liées au perfectionnement dans le métier, la rentabilité, les relations avec le client et les règles d'éthique au sein de ces entreprises font largement défaut. La formation du personnel est un facteur clé du succès des entreprises, elle est au confluent des intérêts des employés et les intérêts des employeurs. D'une part, La formation dénote l'intérêt porté au personnel d'une entreprise, elle est une manière de valoriser sa ressource humaine en perfectionnant ses savoirs, savoirs faire et savoir-être et augmentant ainsi sa valeur dans le marché du travail et donc l'opportunité d'augmenter leur revenu. La formation permet également de renforcer l'employabilité des employés car disposant de compétences concurrentielles valorisées par le marché. D'autre part, la formation permet aux employeurs de tirer profit des compétences de leurs collaborateurs en termes de rentabilité, de qualité de service, de formation et de transmission de bonnes valeurs et de bonnes pratiques notamment aux nouvelles recrues. En d'autres termes, la formation permet de consolider la performance de l'organisation en question, d'assurer sa croissance et son essor.

La formation dans les sociétés du *full catering et de facilities management* devrait être centrée sur les cinq axes névralgiques qui sont : l'hygiène et sécurité de l'environnement, le perfectionnement dans le métier, la rentabilité, les relations avec les clients et les règles de bonnes conduites (d'éthique).

D'abord, compte tenu du métier sensible qu'elles exercent, toutes les sociétés du catering sont contraintes à se conformer aux nouvelles normes internationales d'hygiène et de sécurité de l'environnement. Toutes les directions générales de ces entités mettent en place des politiques de management de la qualité, qui représentent le fer de lance de ce type d'entreprises, et qui doivent notamment être saisies et adoptées par l'ensemble du personnel exerçant au sein de

ces organisations. Cependant, ces systèmes de management qualité se limitent souvent à de simples projets fictifs consignés dans les documents de ces entreprises, dont les objectifs et les finalités sont largement ignorés notamment par le personnel opérationnel. Il s'ensuit qu'un effort de communication *top-down* de la politique qualité, de ses objectifs et sa finalité et la formation du personnel aux enjeux de la politique qualité et des systèmes de management qualité deviennent des conditions sine qua non pour la concrétisation des objectifs stratégiques.

En deuxième lieu, pour pouvoir satisfaire ses clients qui deviennent de plus en plus intransigeants sur la qualité des prestations fournies, les prestataires doivent faire preuve de maîtrise et d'excellence dans leur cœur du métier qui est l'hôtellerie et la restauration collective. Ainsi, les prestataires doivent disposer d'un personnel motivé, impliqué et surtout compétent et innovant. Pour ce faire, les spécialistes du *full catering* doivent programmer des cycles de formation et de perfectionnement de leur personnel.

Ensuite, le respect des normes d'hygiène et de sécurité de l'environnement, la maîtrise et l'excellence dans le cœur du métier sont certes des facteurs clés de succès dans ce type de business mais qui demeurent toutefois insuffisants pour être compétitifs dans ce secteur d'activité. Outre, les deux axes primordiaux de la formation, le personnel des sociétés du *catering* doit également être initié au concept de rentabilité. En effet, comme les prestataires des services du *full catering* et de *facilities management* soumissionnent avec des prix fixes et fermes, il devient crucial pour les employés de travailler avec efficacité et efficience, c'est-à-dire fournir des prestations de qualité et avec le minimum de ressources, et ce, afin de ne pas affecter le résultat de leur organisation. Il s'ensuit que le management doit programmer des sessions de formation afin d'informer son personnel sur la finalité de l'organisation, de ses objectifs, de la provenance du résultat, de la provenance des salaires du personnel, quels sont les enjeux de la non atteinte des objectifs de l'organisation, etc. Toutes ces données peuvent contribuer à sensibiliser le personnel sur la nécessité de rationaliser l'utilisation des ressources de leur entreprise.

Par ailleurs, maintenir de bonnes relations avec le client peut s'avérer un facteur discriminant dans ce type de business où le relationnel occupe une place prépondérante. Ainsi, en plus de la mise en place des cahiers de doléances qui rapportent les appréciations du client liées à la qualité du service fourni, les hôteliers de l'extrême sont tenus aussi de former leur personnel

à prendre soins de leurs convives et leur faire inculquer que leurs emplois dépendent en grande partie de la satisfaction du client.

En fin, une charte de bonne conduite ou d'éthique engageant aussi bien les managers que les employés devrait être instaurée afin d'enraciner de hauts standards de comportements d'éthique entre les managers et les employés, ce qui entrainera l'amélioration du climat organisationnel, la création d'une bonne culture organisationnelle, la satisfaction du personnel, motivation au travail qui engendreront à leur tour un fort engagement organisationnel, une bonne qualité de prestations fournies, diminution des comportements contreproductifs au travail et donc de bonnes performances organisationnelles.

VI. La mise en place des barrières à la sortie par des avancements et des promotions par compétence et ancienneté dans la société

Les bonnes performances ainsi que l'engagement et la fidélité à la société doivent être reconnus et primés par les prestataires du *full catering et de facilities management*. En effet, les employés ayant un savoir-faire avéré et qui manifestent des comportements de citoyenneté organisationnelle doivent trouver un avantage à être parmi les meilleurs²⁶⁶, et ce, afin de continuer à s'appliquer dans leurs fonctions et s'attacher à leurs employeurs. Ceci contribuera par conséquent à de bonnes performances organisationnelles et la réduction des comportements contreproductifs au travail notamment du taux élevé du turnover. C'est pourquoi, les directions des ressources humaines des hôteliers de l'extrême devraient concevoir des systèmes de rémunération et de motivation susceptibles de « réveiller l'esprit d'entreprise qui sommeille (parfois profondément) dans ces organisations »²⁶⁷.

Les sociétés du full catering devraient concevoir des stratégies de rémunération et de promotion fondées sur des critères objectifs tels que la compétence et l'esprit d'entreprise certes, mais également sur l'ancienneté et la loyauté envers l'entreprise. Plus précisément, les directions des ressources humaines des prestataires pourraient procéder - par exemple - à des augmentations salariales par intervalles réguliers de temps (chaque un à deux ans), et aussi lors de la promotion à un rang plus élevé en se basant sur la fidélité et l'ancienneté dans l'entreprise (et l'évaluation du mérite). Ces deux derniers critères sont susceptibles de créer des barrières à la sortie des employés les plus expérimentés (changement de société) car les

²⁶⁶Ramanantsoa, Bernard, “ L'Art du management, Leadership, Performance, Développement durable, Pearson Education France/Les Echos Editions, Paris, 2008, p.112.

²⁶⁷ Ibid.142.

coûts de sortie ou les coûts de mobilité (les différents avantages liés à l'ancienneté dans l'entreprise) peuvent être considérables et dissuasifs pour la mobilité des collaborateurs²⁶⁸.

Par ailleurs, les sociétés du *full catering et de facilities management* ont intérêt à mettre en place des stratégies d'incitation internes pour fidéliser leurs employés « stars » et mettre en place des systèmes de mobilité internes afin de valoriser leur expérience et leur loyauté envers leurs employeurs, mais également pour éviter les effets pervers des recrutements externes. En effet, plusieurs raisons peuvent être invoquées sur la préférence de recourir au recrutement interne (la promotion des employés de l'entreprise) qu'au recrutement externe.

En premier lieu, les employés issus du recrutement externe ne peuvent pas être aussi productifs que les employés internes, car ces derniers connaissent mieux que quiconque les moindres détails sur les processus de production, les normes de qualité, les exigences des clients, la culture de l'entreprise et les règles de bonne conduite. En d'autres termes, les employés internes disposent des compétences « spécifiques » aux entreprises dans lesquelles ils exercent.

En second lieu, le recours au recrutement externe a un coût. En effet, les directions des ressources humaines doivent procéder à la formation des nouvelles recrues afin d'adapter leurs compétences aux besoins de leurs sociétés ce qui est plus coûteux que le recrutement interne des employés qui disposent déjà de ces compétences spécifiques.

Enfin, le recrutement externe de nouveaux employés à un niveau hiérarchique supérieur peut avoir un effet négatif sur la motivation des employés de l'entreprise en question : le nombre de promotions disponibles pour les employés juniors sera réduit. De plus, le recrutement externe de nouvelles recrues peut envoyer des signaux négatifs aux employés internes concernant leurs capacités, ce qui pourra susciter un sentiment de déception et qui pourrait engendrer des actes de rétorsion organisationnelle²⁶⁹.

VII. Valoriser le personnel compétent et consciencieux pour favoriser les comportements pro-sociaux

Les comportements pro-sociaux incluent essentiellement les comportements de citoyenneté organisationnelle, la créativité, l'innovation et la responsabilité sociale de

²⁶⁸Traduit par nos soins : Aoki, Masahiko & Dore, Ronald. « The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength, Oxford University Press, 1994, p.236

²⁶⁹ Ibid.249

l'entreprise. En encourageant ces types de comportements, les actes de déviance organisationnelle seront moins susceptibles de se produire²⁷⁰.

En effet, les comportements de citoyenneté organisationnelle (la culture d'entreprise), précisément définis au chapitre 2, à savoir le travail en équipe (*team work*), le souci du travail bien fait (*conscientiousness*), l'altruisme (*altruism*), le surpassement (*civic virtue*), la courtoisie (*courtesy*) et l'esprit d'équipe (*sportsmanship*), dénotent un solide engagement des employés envers leurs entreprises. Cet engagement se traduit matériellement par un investissement des énergies physique, cognitive et émotionnelle afin d'accomplir de bonnes performances organisationnelles²⁷¹. De plus, l'investissement de l'énergie cognitive dans leurs tâches permet également aux employés de contribuer à la réalisation des objectifs organisationnels car il promeut des comportements de vigilance, d'attention et de concentration, et ce, afin d'accomplir un travail de haute qualité et à moindre coût.

L'investissement de l'énergie émotionnelle contribue à la réalisation des objectifs organisationnels de différentes manières. Ceux qui investissent de l'énergie émotionnelle dans leur travail rehaussent la performance par le biais de la promotion de la coopération et de l'entraide entre les coéquipiers pour l'accomplissement des objectifs organisationnels²⁷².

En somme, le comportement de citoyenneté organisationnelle est un comportement positif et salubre que certains employés manifestent sans être demandé et contraint par leur organisation, qui favorise l'efficacité, l'innovation et consolide l'avantage concurrentiel de l'entreprise²⁷³. De cette manière, les comportements de citoyenneté organisationnelle améliorent la performance organisationnelle. Par conséquent, pour promouvoir ces types de comportements et consolider leurs performances les sociétés du *full catering* et de *facilities management* devraient motiver d'avantage (responsabilisation, promotion, récompenses, etc.) et valoriser les employés qui font preuve de ces types de comportements, et ce, dans le but de les fidéliser afin de servir comme des encadreurs et des diffuseurs de bonnes valeurs et de bonnes pratiques organisationnelles si nécessaires pour l'essor et la pérennité des organisations.

²⁷⁰ Appelbaum, S.H. et al, op. cit, 592

²⁷¹ Traduit par nos soins : Bruce, L.R. et al. (2010), "Job engagement: Antecedents and effects on job performance". *Academy of Management Journal*, 53(3), pp. 617-635.

²⁷² Ibid.619

²⁷³ Appelbaum, S.H. and al, op. cit, 595.

De surcroît, en encourageant et valorisant les employés compétents et consciencieux qui s'appliquent dans leur travail, cela peut inciter les autres employés à faire de même d'une part, et les motive à imaginer de nouvelles méthodes de travail plus efficaces et plus efficientes concourant à l'amélioration permanente des services fournis, d'autre part.

Enfin, la responsabilité sociale de l'entreprise est un autre comportement pro-social susceptible de limiter les actes de déviance organisationnelle. En effet, dans le secteur *du full catering* les donneurs d'ordre ont tendance à favoriser le contrat avec des prestataires ayant une bonne réputation en termes des règles de conduite (éthique). Aujourd'hui, il n'est pas seulement attendu des sociétés d'être économiquement efficientes, mais également de contribuer d'une manière positive à la communauté et d'être socialement responsable.

VIII. L'usage des incitations, des règles et des sanctions

L'usage des incitations peut s'avérer efficace pour le renforcement des comportements de citoyenneté organisationnelle et, par conséquent, la réduction des comportements contreproductifs dans les sociétés du *Full Catering et de Facilities Management*. En effet les directions des ressources humaines des hôteliers de l'extrême devraient concevoir un système d'incitations fondé sur des incitations pécuniaires et non pécuniaires pour renforcer la satisfaction et la motivation des employés, et pour encourager les comportements organisationnels qu'elles veulent obtenir de leurs collaborateurs. Pour ce faire, Les managers des unités productives(les camp boss) seront chargés de procéder à l'évaluation de leur personnel en se basant sur des critères objectifs, clairs et bien déterminés tels que :l'application au travail, le comportement avec les clients, le comportement avec les coéquipiers, l'efficacité et l'efficience au travail, le respect des normes d'hygiène et sécurité de l'environnement, l'assiduité, la participation à la réalisation des objectifs organisationnels et le respect des règles d'éthique. Le rapport d'évaluation du personnel sera ensuite renvoyé à la direction des ressources humaines et servira de document de référence pour les décisions d'avancement, de promotion, de gratification, etc. Toutefois le personnel de ces entreprises doit être informé de ces critères d'évaluation et doit avoir le droit de regard sur le rapport d'évaluation afin de s'assurer de l'équité des données qui s'y trouvent. Ce faisant, les prestataires des services d'hôtellerie et de restauration collective aux milieux extrêmes vont pouvoir mettre en valeur les bons éléments et les fidéliser tout en procédant à la construction d'une bonne culture d'entreprise.

Par ailleurs, un système de discipline et de sanctions doit être mis en place afin de dissuader et de sanctionner les actes d'incivilité dans l'entreprise. Toutefois, lorsque les punitions deviennent nécessaires, les politiques disciplinaires doivent être justes et explicites afin d'aider à contrer les effets de l'incivilité organisationnelle²⁷⁴. Ainsi, les politiques de bonnes conduites doivent être communiquées d'une manière explicite et bien saisies, et les sanctions pour des infractions doivent être proportionnelles à la gravité de l'infraction commise. Egalement, les comportements similaires doivent faire objet d'une même sanction pour tous les employés. A titre d'exemple, le vol des ressources de l'entreprise ou une dispute avec le client doivent donner lieu à de punitions similaires avec un niveau de sévérité correspondant au niveau de gravité de la déviance commise²⁷⁵.

Enfin, les employés doivent être au courant des attentes en termes de conduite dans l'organisation, et quels sont les comportements considérés comme déviants par les managers, et si des actions disciplinaires s'avèrent nécessaires, elles doivent être justes, constantes et opportunes, et ce afin d'éviter les comportements de rétorsion organisationnelle.

IX. La justice organisationnelle

Les trois chercheurs Everton, Jolton et Mastrangelo (2005) ont usé de la structure de la justice organisationnelle pour faire des recommandations qui pourraient encourager plus les comportements positifs et réduire les actes contreproductifs. Ces trois auteurs ont mis l'accent sur la nécessité de distribuer d'une manière équitable les récompenses dans les entreprises et la nécessité de communiquer au préalable les bases de ces dernières. La réalisation de la justice procédurale permet au personnel d'être écouté, de s'assurer que les procédures ne sont pas biaisées, qu'elles sont valides et peuvent faire objet de corrections. La justice interactionnelle appelle au respect de la dignité des autres, de donner du l'intérêt aux subordonnés, de communiquer l'intolérance de l'incivilité, d'expliquer les motifs de prise de décisions, etc.

De surcroît, le système de récompenses et de punitions appliqué dans les organisations a une relation avec les comportements contreproductifs au travail. Avec un tel système, il est généralement admis que les employés ont tendance à s'engager dans des comportements dans

²⁷⁴Traduit par nos soins: Robinson, S.L. & Bennett, R.J. (1997), "Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes", *Research on negotiation in organizations*, p.17.

²⁷⁵ Robinson, S.L & Bennett, R.J, op. cit, 569.

lesquels il existe un renforcement positif. En revanche, les employés sont enclins à éviter ces comportements qui ne sont pas récompensés ou qui sont sanctionnés²⁷⁶.

X. Promouvoir un climat organisationnel d'éthique

Le climat fait référence à certaines pratiques courantes d'un environnement organisationnel qui sont connues par ses membres, qui influencent leurs comportements et qui peuvent être décrites en termes de qualité d'un ensemble d'attributs particuliers²⁷⁷. Les spécialistes du climat organisationnel affirment que ce dernier englobe aussi bien les dimensions organisationnelles (par exemple, la structure, la responsabilité, les récompenses, le soutien, les standards) que les réactions individuelles à ces dimensions²⁷⁸. Il s'en suit que les perceptions des salariés du climat qui prévaut au sein de leur organisation sont déterminantes des comportements organisationnels des employés.

Les managers ne devraient pas ignorer un acte déviant d'un collaborateur car ce dernier pourrait perpétuer un cycle de violation des règles et donnerait le ton pour des comportements contreproductifs dans les organisations. Par contre, un climat accordant une grande importance pour le comportement d'éthique tend à enregistrer moins d'actes de déviances organisationnelles²⁷⁹. Par conséquent, développer un climat d'éthique dans les entreprises est particulièrement vital dans l'économie de services actuelle, où la performance et la rémunération du l'employé sont souvent liées aux ventes et à la satisfaction du client, et où les entreprises s'efforcent de créer des cultures orientées-client.

Par ailleurs, certaines recherches suggèrent que les comportements des managers influencent les comportements des salariés dans la prise de décisions éthiques²⁸⁰. Ainsi, les managers dans tous les niveaux de l'organisation doivent servir d'exemples et faire montre de comportements de justice et d'éthique s'ils veulent instaurer et répandre de bonnes valeurs et de bonnes pratiques au sein de leurs entreprises. En effet, lorsque les managers donnent

²⁷⁶Traduit par nos soins: Himanshi, R. & Punia, B.K. (2014), "Management Mechanisms and Implications of Workplace Deviance for Green Organizational Behavior", *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 8(2), pp.7.

²⁷⁷Traduit par nos soins: Denison, D.R (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars". *Academy of Management Review*, 21(3), pp.620

²⁷⁸ Ibid. 623.

²⁷⁹ Peterson, D.K., op. cit, 320.

²⁸⁰Traduit par nos soins : Trevino et al. (2005), "The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace", *managing organizational deviance*", Thousand Oaks: Sage Publications.

l'exemple de se comporter d'une manière juste, les employés honnêtes seront beaucoup moins susceptibles de s'engager dans des actes de déviance organisationnelle.

De surcroît, l'explication des objectifs de l'entreprise peut aider à encourager un climat d'éthique et aider à anticiper ou à inhiber les tentations des employés de s'engager dans des comportements contreproductifs. Ainsi, les managers doivent aider leurs subalternes à prendre conscience que tout préjudice porté à leurs entreprises aura des répercussions négatives sur leurs emplois à long terme. Les managers doivent également sensibiliser leur personnel sur les coûts considérables liés notamment aux déviations de propriété et de production, et comment ces types de comportements agissent sur les marges et donc sur les résultats de leurs entreprises.

XI. La construction des relations de confiance

Un climat organisationnel éthique est encouragé par l'instauration des relations basées sur le **respect mutuel** et la **confiance**. Les relations de confiance entre les managers et les subordonnés peuvent se développer par le biais d'instauration **d'un contrat psychologique relationnel**. Les contrats psychologiques sont des accords implicites que les employés développent avec leurs employeurs²⁸¹. Ces derniers peuvent être soit **transactionnels** (à court terme et à faible niveau de confiance) ou **relationnels** (à long terme et à un degré élevé de confiance). Les contrats psychologiques relationnels impliquent des engagements personnels et à long terme entre les deux parties, et sont largement basés sur la confiance²⁸². Le type de contrat psychologique que les managers développent avec leurs subordonnés influencera les attitudes et les comportements organisationnels de ces derniers.

Il s'ensuit que lorsque les employés perçoivent une confiance réciproque avec leurs employeurs, le contrat psychologique relationnel est susceptible de les amener à de hauts niveaux de mobilisation et d'engagement. Ainsi, les styles du management qui montrent de hauts niveaux de confiance et de faibles niveaux du contrôle encouragent les employés à se comporter d'une manière responsable²⁸³. En effet, une étude sur les violations des règles d'éthique a abouti au résultat que la meilleure façon de limiter les comportements de déviance organisationnelle se fait

²⁸¹Traduit par nos soins: Rousseau, D.M. & McLean Parks, J. (1993), "The contracts of individuals and organizations", *Research in organizational behavior*, pp.38

²⁸²Traduit par nos soins: Kidder, D.L. & Buchholtz, A. (2002), "Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contract", *Human Resource Management Review*, 12(14), pp. 600.

²⁸³Traduit par nos soins: Ackroyd, S. & Thompson, P. (1999), "Organizational Misbehavior", London: Sage Publications.

à travers une bonne communication, un dialogue ouvert, et un véritable engagement du management à s'en occuper²⁸⁴.

Cependant, il arrive que les managers mettent en place des systèmes de surveillance et de contrôle afin de limiter les comportements contreproductifs au travail. En dépit de l'existence des cas où les systèmes de surveillance et du contrôle peuvent aider à inhiber certains types de déviance organisationnelle, ces derniers doivent être cependant soigneusement mis en place. Car les systèmes de surveillance et de contrôle sont des indices de faibles niveaux de confiance et peuvent exercer un effet contreproductif sur l'efficacité²⁸⁵.

En effet, il est généralement admis que les stratégies de coercition entraînent une méfiance, de bas niveaux de satisfaction, et s'avèrent préjudiciables aux relations entre les managers et leurs employés²⁸⁶. Plutôt que de contraindre leurs employés à se comporter d'une manière acceptable, les managers devraient responsabiliser leurs subordonnés, les associer dans la prise de décisions ce qui peut aider à établir la confiance et réduire les actes de déviance organisationnelle. Du surcroît, les managers qui construisent des relations de confiance avec leurs employés pourraient également renforcer le sentiment d'appartenance et de loyauté entre eux, chose qui pourra contribuer à promouvoir les bonnes conduites. Par conséquent, les managers qui sont dignes de confiance et qui font montre de bienveillance envers leurs collaborateurs devraient être les moins susceptibles à faire face à des comportements de déviance organisationnelle.

XII. La responsabilisation et l'autonomisation des employés

La responsabilisation et l'autonomisation (*empowerment*) des employés sont deux facteurs qui peuvent agir positivement sur la satisfaction, la motivation, et donc, sur les comportements organisationnels des employés. Les managers peuvent responsabiliser leurs employés en leur assignant de nouvelles missions, et ce, afin de rendre leur travail motivant et éviter la monotonie. Les managers peuvent également responsabiliser leur personnel en leur déléguant certaines fonctions quand cela est possible. D'autre part, les managers peuvent autonomiser leurs employés à travers le partage des informations et du pouvoir avec eux, afin qu'ils soient capables de prendre des initiatives et des décisions pour résoudre des problèmes et améliorer le service et la performance. Cette pratique de management est fondée sur l'idée que le fait d'octroyer aux

²⁸⁴Traduit par nos soins: Jones, D. (1997), "Doing the wrong thing: 48% of workers admit to unethical or illegal acts", *USA Today*, p.01.A.

²⁸⁵Traduit par nos soins: Dunn, J. & Schweitzer, M.E (2005), "Why good employees make unethical decisions", Thousand Oaks: Sage Publications.

²⁸⁶Traduit par nos soins: Crossen, B.R (1993), "Managing employee unethical behavior without invading individual privacy", *Journal of Business and Psychology*, 8(2), pp. 227-243.

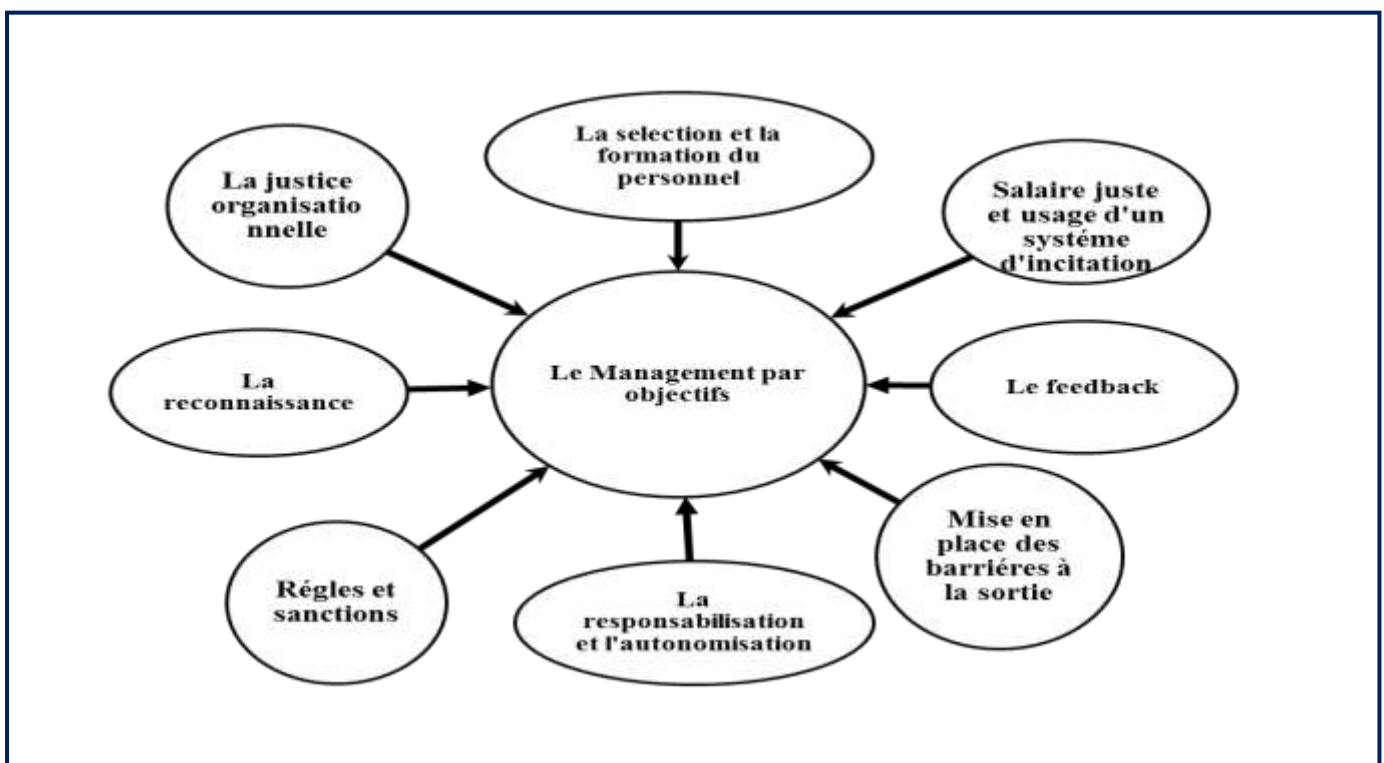
employés des qualifications, une autorité, des ressources, l'opportunité, la motivation, tout en les tenant responsables et comptables des résultats de leurs actions, contribuera à l'amélioration de leurs compétences et à la consolidation de leur satisfaction au travail. Dans ce contexte, **Anita Roddick**²⁸⁷ souligne l'importance de l'autonomisation au travail en ces termes suivants :

“In an organization, empowerment means that each staff member is responsible for creating that organization's culture. There aren't many motivating forces more potent than giving your staff an opportunity to exercise and to express their idealism”

Ce passage signifie que dans une organisation, l'autonomisation veut dire que chaque équipier est responsable pour la création de la culture d'entreprise. Cette pratique managériale consistant à donner aux employés l'opportunité d'exprimer et d'exercer leurs idéalismes, engendre, selon cet auteur, des forces motivationnelles très puissantes.

Les éléments de régulations que nous avons suggérés ci-dessus peuvent être résumés avec la figure suivante :

Figure n° 18: image synthétique des éléments de régulation des comportements contreproductifs des employés



Source : schéma établi par nos soins inspiré des théories de motivation au travail.

²⁸⁷ Roddick, A., *Business As Unusual*, Thorsons (2000), p, 70.

Ce schéma présente une image synthétique d'une stratégie de motivation et de régulation du phénomène de « contre-productivité » au travail, prédominant dans certaines sociétés de *Full Catering et de Facilities Management*. Tout d'abord, les responsables des ressources humaines doivent procéder-lors des recrutements externes- à une bonne sélection du personnel, les nouvelles recrues doivent ensuite subir des formations leur permettant une bonne intégration dans l'entreprise. Ensuite, cette stratégie suggère la mise en place d'un management par objectifs et par progiciel, et ce, à travers la détermination des objectifs précis et clairs pour l'équipe de travail. Concrètement, cela peut se faire à travers la fixation d'un Prix de Revient Journalier des prestations fournies, et la fixation d'un taux de satisfaction client minimal. Ce mode de gestion permet de suivre de près l'utilisation et la consommation des ressources de l'entreprise ainsi que l'évaluation des performances des équipes. Néanmoins, ce type de management doit être accompagné d'un feedback régulier d'abord de la part des managers opérationnels, et ensuite, de la part des dirigeants. Car le feedback est à la fois un mode de communication et un outil de suivi de la performance des employés. En procédant au suivi de la performance du personnel, les managers doivent reconnaître les bonnes performances de leurs subalternes afin de renforcer les comportements positifs et mettre en valeur les efforts de leurs subordonnés.

D'autre part, les managers devraient apprendre à responsabiliser et à autonomiser leurs subalternes et, ce, à travers l'assignation de nouvelles tâches et la délégation de certaines fonctions. Cela permet de rendre le travail intéressant et permet d'éviter l'ennui engendré par le travail mécanique. De même, les managers devraient apprendre à autonomiser leurs subordonnés en leur offrant la possibilité de prendre des initiatives et des décisions en vue d'améliorer la qualité des prestations fournies et la performance organisationnelle, et en les tenant responsables et comptables des résultats qui en découlent. Cette pratique permet de susciter la motivation et une forte implication du personnel.

Outre ces quatre axes principaux que nous venons de citer, les dirigeants devraient mettre en place des systèmes d'incitation pour promouvoir les comportements de civilité organisationnelle, et un système de sanctions pour dissuader et condamner les actes d'incivilité. Toutefois, les décisions de récompense ou de sanction doivent être justes et justifiées pour qu'elle puisse engendrer l'effet escompté. De plus, afin de retenir les bons éléments en leur sein, les sociétés de *Full catering* peuvent mettre en place des barrières à la sortie, en instaurant des avantages liés à la performance et à l'ancienneté dans l'entreprise. Ce qui pourra empêcher la fuite des compétences car le coût de sortie peut être important.

Enfin, le management, à tous les niveaux hiérarchiques, doit contribuer à promouvoir un climat organisationnel d'éthique et œuvrer à construire des relations de confiance avec leurs collaborateurs (personnel), ce qui entraînera une forte culture d'entreprise et un climat organisationnel sain favorisant l'épanouissement individuel et organisationnel.

Conclusion :

Notre enquête menée auprès des trois sociétés à savoir Algerie Ligabue Catering, CIEPTAL et l'E.P.H.C.M.R, ayant respectivement des positions de *leader*, *challenger* et de *follower* sur le marché de *Full Catering* en Algérie, a pu répondre, au moins en partie, à nos interrogations de départ. En effet, en procédant à une comparaison des données collectées auprès des trois prestataires, nous avons abouti à la conclusion suivante : pour motiver, satisfaire, fidéliser et réduire la « contre-productivité » des employés, il faut en plus d'une politique salariale juste, l'adoption des pratiques managériales adéquates basées sur l'équité, l'éthique et le respect du personnel. Ainsi, en s'inspirant des théories de motivation au travail et en prenant en considération les résultats de notre enquête, nous avons pu proposer une stratégie de management des ressources humaines que nous avons présenté et expliqué précédemment.

Notre étude est intéressante car elle met à la disposition des dirigeants et des managers de ces sociétés des outils managériaux peu coûteux, pour la création d'un climat organisationnel sain qui favorise le développement et l'épanouissement du personnel. Cette étude permet également de renseigner les managers sur les pratiques qui sont en lien direct avec la « contre-productivité » au travail, et donc, à éviter. En fin, nous concluons avec une citation de **Kathy Schofield**, Directrice des Ressources Humaines de **H.F.C Bank** :

“You don't motivate individuals. You provide them with an environment to be self-motivated. It is a personal decision, but it's management job to provide the right environment”²⁸⁸.

Cette citation souligne, qu'en fait, les managers ne peuvent pas motiver leur personnel. Car, selon Kathy Scholfield, la motivation au travail est une décision personnelle. Et les managers ne peuvent que leur fournir un environnement organisationnel adéquat, à même de susciter la motivation, la satisfaction et des comportements de citoyenneté organisationnelle des employés, qui sont l'antidote des comportements contreproductifs au travail.

²⁸⁸ Schofield.K, “Re-engineering the Carrot”, *Management Today*, December, 1995, p.66.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Afin de s'assurer une compétitivité, une croissance et une pérennité ; les compagnies du *full catering* et de *facilities management* sont tenues de travailler avec efficacité et efficience. Ces deux impératifs sont dictés par les exigences de plus en plus accrues des donneurs d'ordre en termes de qualité des services offerts et du respect des standards internationaux d'hygiène et de sécurité de l'environnement, d'une part. D'autre part, la concurrence croissante entre les sociétés activant dans le même secteur a engendré une pression sur les prix de soumission, ce qui somme ces dernières à travailler avec efficience en vue de préserver leurs marges bénéficiaires. Et compte tenu de la rareté de la main d'œuvre qualifiée dans ce secteur d'activité, une autre pression vient de s'ajouter à la première : celle de pouvoir attirer et fidéliser les meilleures compétences dans ce métier.

Cependant, dans la plupart de ces organisations, en plus de l'efficacité et de l'efficience qui y font remarquablement défaut, d'autres comportements contreproductifs tels que : les vols, le gaspillage des ressources, les abondons de postes, le sabotage du matériel, des taux anormalement élevés de rotation du personnel, etc., engendrent des coûts supplémentaires pour les prestataires, et rendent la tâche plus compliquée pour les managers.

Face à cette problématique, la fonction de la Gestion des Ressources Humaines, devrait intervenir en procédant à un diagnostic du climat organisationnel prévalant dans ces structures (satisfaction du personnel, motivation du personnel, justice organisationnelle, pratiques managériales, engagement organisationnel), afin de concevoir une politique de management des ressources humaines et mettre en place des stratégies et des pratiques susceptibles de réduire la « contre-productivité » et motiver et fidéliser les meilleures compétences indispensables pour la pérennité et l'essor de ce type de business.

Pour mettre en évidence « la contre-productivité » dans les hôteliers de l'extrême, et pour procéder à un diagnostic des différents aspects de ces organisations (aspect social et managérial) en vue d'en tirer des éléments de régulation, nous avons mené une enquête auprès de trois sociétés à savoir la société algero-Italienne Avicat Ligabue Catering, la filiale française Cieptal, et la société privée algérienne EPHC MEGDOUD. R, ayant respectivement des positions de leader, de challenger et de suiveur sur le marché du *full catering* et de *facilities management* Algérien. Pour ce faire, nous avons pris de chaque société une équipe de travail composée de 20 employés laquelle nous avons soumise à notre questionnaire qui

cerne l'ensemble des aspects organisationnels de ces spécialistes de l'hôtellerie et de la restauration collective en milieux extrêmes. Les réponses des équipiers sont ensuite traitées, et nous les avons présentées sous formes de graphiques. Ces derniers nous ont permis de procéder à une comparaison entre les trois prestataires et de relever les points faibles et les points forts de chacun d'entre eux.

Les résultats de notre recherche indiquent une forte insatisfaction des employés de l'E.P.H.C.M.R. du niveau de leurs rémunérations. L'enquête indique également une très faible équité et l'absence d'éthique au sein de cette société privée algérienne. De plus, les données collectées auprès de cet hôtelier indiquent la prédominance de pratiques managériales archaïques et purement tayloriennes. Elles sont archaïques car la gestion se fait toujours de façon manuelle (sur les registres) et sans objectifs précis et clairs, ce qui entraîne une opacité totale dans la gestion, et rend l'évaluation et le contrôle très difficile. Les pratiques de management sont également Taylorienne car elles sont fondées sur un cloisonnement hiérarchique, une faible communication *top down* et *down top*, la parcellisation des tâches, l'absence d'autonomisation et de responsabilisation, absence de feedback et de reconnaissance de travail, ce qui rend le travail machinal et démotivant. Par conséquent, ce climat organisationnel défavorable a engendré un fort désengagement organisationnel, un taux de turnover anormalement élevé et une forte « contre-productivité » au travail au sein de cet hôtelier de l'extrême.

Au sein de la filiale française, Cieptal, la plupart des employés affirment qu'ils ne sont pas satisfaits de leurs rémunérations qu'ils jugent insuffisantes par rapport aux efforts qu'ils prodiguent. Néanmoins, les données de notre enquête montrent un fort engagement organisationnel et une bonne stabilité du personnel. Les pratiques de management établies au sein de cet hôtelier expliquent, au moins en partie, cette situation paradoxale. En effet, les résultats de notre enquête montrent l'existence d'un management par objectif et par progiciels avec des tableaux de bords permettant le suivi de l'évolution des performances des équipes de travail ainsi que de l'utilisation des ressources de l'entreprise. Les résultats montrent également l'existence d'une bonne communication *top down*, et *down top*, de feedback, de la reconnaissance des bonnes performances réalisées, de la formation continue du personnel, de l'existence de la justice organisationnelle, de l'autonomisation et de la responsabilisation au travail, d'un décroisement hiérarchique, bref, d'un management du personnel, une forte culture d'entreprise et un bon climat organisationnel. Toutefois, les résultats de notre enquête

indiquent l'existence d'une forte déviance de propriété (le vol des ressources) au sein de cette société.

Les résultats de notre recherche indiquent, enfin, une satisfaction des employés d'Algérie Ligabue Catering de leurs rémunérations. De même, le l'examen des différents aspects organisationnels de ce leader montre l'existence d'un management par objectifs et par progiciel qui permet une meilleure visibilité dans la gestion et un moyen efficace pour l'évaluation et le contrôle des performances des équipiers. En plus des méthodes de gestion modernes, les résultats montrent l'existence d'une bonne communication, de l'autonomisation et de responsabilisation au travail. En outre, l'examen a mis évidence l'existence de feedback, de reconnaissance de travail, de la formation continue du personnel, de l'équité et de l'éthique. Tous ces facteurs ont contribué à l'établissement d'une forte culture d'entreprise et d'un climat organisationnel favorable à l'épanouissement du personnel. Par conséquent, elle enregistre un fort engagement organisationnel, une bonne stabilité de son personnel, et une très faible « contre-productivité » au travail.

Les résultats de cette enquête menée auprès des trois sociétés de *full catering* et de *facilities management* valident la deuxième hypothèse émise au préalable sur les causes de « contre-productivité » prévalant dans certains hôteliers de l'extrême. Cette hypothèse postule que cette déviance organisationnelle n'est pas engendrée exclusivement par les bas niveaux de salaires, mais également et surtout par des pratiques managériales inappropriées et démotivantes, exemptes d'équité et d'éthique, qui tirent vers le bas l'engagement organisationnel des employés et qui suscitent des comportements de « rétorsion organisationnelle ». Cette assertion est confirmée notamment par le cas de la filiale de C.I.S où on a constaté un fort engagement organisationnel et une bonne stabilité du personnel en dépit des rémunérations insatisfaisantes. Ce fait, vient de mettre en lumière l'importance d'autres facteurs tels que le management par objectifs, le management participatif, la formation, la culture d'entreprise, l'autonomisation, la responsabilisation, la reconnaissance de travail, l'équité et l'éthique que Frederick Herzberg avait qualifié de « facteurs moteurs », mais également de facteurs déterminants de comportements de citoyenneté organisationnelle.

Notre recherche a porté sur la recherche de facteurs alternatifs pour motiver et juguler les comportements contreproductifs des employés dans des sociétés réputées à bas salaires, en puisant dans les théories de motivation au travail les plus en vue. La confrontation de ces théories avec des données empiriques collectées auprès de trois spécialistes des services

d'hôtellerie et de restauration collective en milieux extrêmes, ont mis en évidence certaines pratiques organisationnelles et managériales à même de susciter la motivation des employés, de favoriser les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'instauration d'un bon climat organisationnel. Ce dernier est un facteur déterminant des comportements organisationnels des employés.

En effet, le climat organisationnel peut avoir un effet positif ou négatif sur les niveaux de performance, les attitudes et les comportements du personnel. Si les employés perçoivent un climat organisationnel positif et en adéquation avec leurs objectifs personnels, ces derniers manifesteront des attitudes et des comportements positifs envers leurs collègues et leur organisation. En revanche, un climat organisationnel négatif, n'accordant aucun intérêt pour les employés est susceptible de promouvoir les comportements contreproductifs. Ainsi, le climat organisationnel peut être considéré comme un des éléments fiables pour la prédiction des actes de déviance organisationnelle dans les entreprises.

Les antécédents de la déviance organisationnelle sont d'abord liés aux traits de la personnalité des employés (sensibilité, paresse, agressivité etc.), puis à la frustration des employés des conditions financières, et à d'autres facteurs tels que la pression au travail génératrice du stress et des conflits, aux facteurs organisationnels tels que l'environnement en milieu de travail et la culture d'entreprise, les pratiques injustes des leaders telles que le favoritisme, l'évaluation inadéquate du travail, etc. Les sociétés qui ne parviennent pas à adopter une culture centrée sur des valeurs d'éthique et d'équité dans le traitement de leurs employés subissent des conséquences sérieuses notamment sur plan économique sous forme d'augmentations considérables des coûts de revient des prestations fournies et donc la réduction des marges bénéficiaires, et, *in fine*, l'amenuisement des résultats financiers de ces prestataires.

En somme, nous croyons que ce mémoire apporte une contribution intéressante à plusieurs égards. D'une part, notre recherche a le mérite d'examiner, d'expliquer et de proposer des éléments de régulation à un phénomène problématique de la gestion des ressources humaines, qui n'a fait objet d'aucune recherche en Algérie, et qui demeure pourtant très en vogue notamment dans certaines sociétés réputées à bas salaires, en l'occurrence les hôteliers de l'extrême. Ce phénomène est : la démotivation et le désengagement organisationnel des employés suivi d'une « contre-productivité » accrue en milieu de travail. Nos deux hypothèses de départ ont imputé ce phénomène aux politiques salariales pratiquées par ces

sous-traitants ainsi que par les pratiques de management des ressources humaines qui stimulent et nourrissent ce genre de comportement et induisent des effets boomerang de la part du certain personnel. Les résultats de notre enquête menée auprès des trois sociétés en question sont venus confirmer notre seconde hypothèse. D'autre part, en procédant à une étude comparative entre A.L.C (leader du marché), CIEPTAL (suiveur) et l'E.P.H.C.M.R (challenger), nous en avons pu relever quelques facteurs clés de succès pour le management des ressources humaines, et nous avons suggéré quelques éléments de régulation des comportements contreproductifs dans ce type de sociétés. Ces derniers se résument en la pratique d'une politique salariale juste, c'est-à-dire qui ne lèse ni l'employé ni l'employeur, l'instauration d'un management par objectif, participatif et fondé sur les principes d'équité, d'éthique, et du respect du personnel, une bonne sélection du personnel et l'élimination des éléments « toxiques », favoriser les recrutements internes plutôt que les recrutements externes, utilisation des systèmes d'incitation pour le renforcement des comportements de citoyenneté organisationnelle.

Néanmoins, notre recherche contient également des limites. Elle a traité d'une manière qualitative et générale les relations causales existant entre les différents aspects organisationnels et la « contre-productivité » au travail. En d'autres termes, notre recherche n'a pas usé des méthodes quantitatives pour mettre en évidence les liens de cause à effet existants par exemple, entre le management par objectifs et la « contre-productivité » au travail, ou entre l'engagement organisationnel et la « contre-productivité » au travail. Ainsi, d'autres recherches pourraient vérifier la relation entre le management par objectifs, le management participatif et la « contre-productivité » au travail, ou la relation entre la culture d'entreprise et la « contre-productivité ». Les recherches futures pourraient, enfin, porter sur la relation entre l'adoption des codes d'éthique, la formation du personnel en « l'éthique d'entreprise », et la « contre-productivité » au travail.

.

Références Bibliographiques

I. Ouvrages :

1. Aktouf Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, une introduction à la démarche classique et une critique, Montréal : les presses de l'université du Québec, 1987.
2. Alexandre-Bailly, Frédérique et al, Comportements humains et management. Pearson Education France, 2006.
3. Aoki Masahiko & Dore Ronald. *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, Oxford University Press, 1994.
4. Aubert Nicole, Gruère Jean-Pierre, Jabes Jack, Laroche Hervé, Enlart Sandra. *Management : aspects humains et organisationnels*. Presse Universitaire de France, 1991.
5. BARABEL Michel & Meier Olivier, *Manageor*, Dunod, Paris, 2006.
6. Baranger Pierre & al, *Le Management Opérationnel des Services*, Economica, 2009.
7. Beaud Michel, *L'art de la thèse, Comment préparer et rédiger une thèse de doctorat, de magister ou un mémoire de fin de licence*, Editions La Découverte, Paris, 1998.
8. Darbelet Michel et al, *L'Essentiel sur le Management*. Editions Foucher, Vanves, 2007.
9. Dessler Gary, *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior*, Prentice Hall, 1992.
10. Dogor DI NUZZO Beatrice, *Le Management de la motivation Améliorer les services*, Editions EMS, 2011
11. Don Hellriegel & John W. Slocum, *Management Des Organisations*, De Boeck & Larcier s.a. 2006.
12. Drucker Peter, *L'avenir du management*, Pearson Education France, Paris, 2005.
13. Etienne Serupia Semuhoza, *Théories de la motivation au travail*, L'Harmattan, 2009.
14. Fisher, C. D., & Locke, E. A. (1992). The new look in job satisfaction research and theory *Job satisfaction: Advances in research and applications* (pp. 165-194). Lexington: Health.
15. Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
16. Guy Frécon, *Formuler une problématique*, Dunod, Paris, 2006.
17. Herzberg H., *Work and the nature of man*, New York, The Mentor Executive, 1966.
18. Jean-Pierre, Lozato Giotart et al, *Management du Tourisme*, Pearson France, 2012, 3e édition.
19. Keller Laurent, *Les clés de la motivation au travail*, L'Harmattan, 2007

20. Leboyer Claude Lévy-, *La crise des motivations*, presse universitaires de France, 3e édition, 1993
21. Lendrevie-Levy-Lindon, MERCATOR, Dunod, Paris, 2006, 8^e édition.
22. Levitt, S.D and Dubner, S.J. (2005), “Freakonomics”, Goldman
23. Liger Philippe, Marketing RH, Dunod, Paris, 2013, 3^e édition.
24. Locke, E. A. et G. P. Latham (1990). *A theory of goal setting & task performance*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, p.413.
25. Mac Gregor, Leadership ET motivation, Enterprise Moderne d’Edition, Paris, 1975.
26. Meyer, J.P. and Allen,N.J.(1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. London: SAGE pub.
27. Papin Robert, Le Nouveau Manager, Gérer le changement, Les Editions Diatino, 2012.
28. Ramanantsoa Bernard, L’Art du management, Leadership, Performance, Développement durable, Pearson Education France/Les Echos Editions, Paris, 2008.
29. Ramond Philippe, Le Management Opérationnel, Maxima, Paris, 2004, 3^e édition.
30. Robins Stephen & DeCenzo David, Management : L’essentiel des concepts et des pratiques. Pearson Education, France, 2008.6^e édition.
31. Roddick, A., *Business As Unusual*, Thorsons (2000), p, 70.
32. Rousseau, V, A Savoie et A Battistelli (2007). « La gestion de la performance des équipes de travail », dans *Gestion des performances au travail : bilan des connaissances*, De Boeck Supérieur, p. 251-294.
33. Rousseau, V, A Savoie et A Battistelli (2007). « La gestion de la performance des équipes de travail », dans *Gestion des performances au travail : bilan des connaissances*, De Boeck Supérieur, p. 251-294.
34. Salvatore Maugeri, *Théories de la motivation au travail*, Dunod, Paris, 2004.
35. Schermerhorn John.R. et al, Comportement Humain Et Organisation. Éditions du Renouveau Pédagogique INC, 2010.
36. Shoji Schiba, Alan Graham, David Walden. TQM : 4 révolutions du management. Dunod, Paris, 2003.
37. Templar. R, *The Rules of Management*, Pearson Prentice Hall(2005), p,66
38. Thomas Peters, Robert Waterman, Le Prix de L’Excellence : Les secrets des meilleures entreprises, InterEditions, Paris, 1983.
39. Ullman, G, *Traité du Management Intégré : Méthode pour un système de management intégré (qualité, sécurité, environnement)*, Sapé diton, 2009, p. 18.

40. Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
41. Yeatts, D. E. & C. Hyten (1998). *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory and practice*, Thousand Oaks: Sage Publications.
42. Yves Emery & François Gonin, *Dynamiser La Gestion des Ressources Humaines*, Presses polytechniques et Universitaires romandes, 2006.

II. Mémoires et Thèses :

1. Agouri Rowena., « Les comportements d'équipiers et leurs liens avec la qualité de vie au travail », Mémoire de Master en sciences de gestion, Université de Montréal, Janvier 2011.
2. Al Jasmi, Samira."A Study on Employees Work Motivation and its Effect on their Performance and Business Productivity", MSC Project Management, the British University in Dubai, March 2012.
3. Asmani Arezki., « La gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel de l'entreprise publique algérienne: Cas de l'ENIEM. », Mémoire de Magister en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2013.
4. Fernane D., « Défis, Atouts et Actions Managériales des Entreprises Hôtelières », Mémoire de Magister en sciences de gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2010-2011.
5. Jeanne L., « Sentiment d'injustice et comportements contreproductifs au travail : déterminants cognitifs, contextuels et dispositionnels », Thèse de Doctorat en psychologie du travail, Université de Paris Ouest.
6. Paul, T. R., "Deviant Workplace Behavior in Organizations: Antécédents, Influences, and Remédies", Mémoire de Magister en sciences sociales, Université de Vienne. Aout, 2009.
7. Scheuer, M.L., 2010. *Climate for Workplace Aggression: The Influence of Abusive Supervision, Organizational Factors, and Subordinate Predispositions*, Master Thesis, Northern Illinois University

8. Sébastien L., « Les pratiques de supervision et les comportements contre-productifs dans un contexte de travail en équipe », Mémoire de Master en sciences de gestion, Université de Montréal, Aout 2011.
9. Tirchi O., « La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail : Cas de l'entreprise privée algérienne CEVITAL », Mémoire de Magister en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2012.
10. Turcotte Geneviève., « Les effets des comportements contreproductifs d'équipiers sur l'engagement organisationnel des membres », Mémoire de Master en sciences de gestion, Université de Montréal, 2008.

III. Articles, revues et communications :

1. Ackroyd, S. & Thompson, P. 1999. *Organizational Misbehavior*. London: Sage Publications.
2. Ahmad, Z., Ali, L. and Ahmad, N., 2012. Organizational climate: A study of pharmaceutical industry in Pakistan, *African Journal of Business Management*, 6(49): 11880-11886.
3. Aiswarya, B. and Ramasundaram, G., 2012. A Study on Interference of Work–Life Conflict between Organizational Climate and Job Satisfaction of Women Employees in the Information Technology Sector, *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 8(3): 351–360.
4. Akerlof, G. A., Kranton, R. E. (2005), "Identity and economics of organizations". *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), pp. 9-32.
5. Anonymous (2005), "Embezzlement/Employee Theft", *Business Credit*, Feb 2005, pp. 41-42.
6. Appelbaum, S.H, Deguire, K.J. and Lay, M. (2005), "The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior", *Corporate Governance*, Vol. 5, No. 4, pp. 43-55.
7. Appelbaum, S.H. and Shapiro, B.T. (2006), "Diagnosis and Remedies for Deviant Workplace Behaviors", *Journal of American Academy of Business*, Vo. 9, No. 2, pp. 14-20.
8. Appelbaum, S.H., Iaconi, G.D. and Matousek, A. (2007), "Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions", *Corporate Governance*, 7(5), 586-598.
9. Arnoux, R. Le logisticien de l'extrême CIS vise de nouvelles acquisitions en 2015. Les Echos, 27/03/2015
10. Aubé, C., Rousseau, V., Mama, C., & Morin, E. M. (2009). Counterproductive behaviors and psychological well-being: The moderating effect of task interdependence. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 351-361.

11. Aubé, C., V. Rousseau et A. Savoie (2006a). « Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail : un modèle théorique », *Le Travail Humain*, vol. 69, p. 269-294.
12. Baucus, M.S. and Near, J.P. (1991), “Can Illegal Corporate Behavior Be Predicted? An Event History Analysis”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No.1, pp. 9-36.
13. Beldjenna Rabah. Des sociétés étrangères exploitent les algériens. 27 juillet 2009
14. Bradley, E.W. (2004), “The role of work context in work motivation: a public sector application of goal and social cognitive theories”, *Journal of public administration research and theory*, 14 (1), pp.59-78.
15. Bruce, L.R. et al. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
16. Choudhury, G., 2011. The Dynamics of Organizational Climate: An Exploration, *Research Scholar, Faculty of Management Studies, Banaras Hindu University, Varanasi*, 7(2): 111-116.
17. CIS L’hôtelier de l’extrême, Rapport Annuel, 2012, p3.
18. Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. (2008). Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 945-958.
19. Courcy, F., & Savoie, A. (2003). L'agression en milieu de travail: qu'en est-il et que faire? *Gestion*, 28(2), 19.
20. Cox, J. F., & Sims, H. P. (1996). Leadership and team citizenship behavior: A model and measures. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 3, 1-41.
21. Crossen, B.R. 1993. Managing employee unethical behavior without invading individual privacy. *Journal of Business and Psychology*, 8(2): 227–243.
22. Cullen, J.B., Parboteeah, K.P. and Victor, B. (2003), “The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A two-study analysis”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 46, p. 127.
23. David, S., Louis, A.M., Micheal, I.M., (2004), “Why your employees are losing motivation”, *Working Knowledge for business leaders*, 4 (10), pp. 1-4.
24. Davis, A.L. and Rothstein, H.R. (2006), “The Effects of the Perceived Behavioral Integrity of Managers on Employee Attitudes: A Meta-analysis”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, pp. 407-419.

25. Denison, D. R. (1996). What IS the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654.
26. Deniz, H. (2014), “Organizational Misbehavior: A Research about Perceptions of Managers and Employees in Banking Sector”, the 2014 WEI International Academic Conference Proceedings, Budapest, Hungary.
27. Dick, C., (2003). “Linking employee satisfaction with productivity, performance and customer satisfaction”, *Group Leader of financial services*.
28. Doolen, T. L., M. E. Hacker et E. M. Van Aken (2003). « The Impact of Organizational Context on Work Team Effectiveness: A Study of Production Team » [Article], *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 50, no 3, p. 285-296.
29. Dunn, J., & Schweitzer, M. E. 2005. Why good employees make unethical decisions. In R. E. Kidwell & C. L. Martin (Eds.), *Managing organizational deviance*. Thousand Oaks: Sage Publications.
30. Edwin. A, Locke. (1969), What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*. 4(November), pp.309-36.
31. Everton, W. J., et al., (2007),”Be nice and fair or else: understanding reasons for employees deviant behaviors”, *Journal of Management Development*, 26(2), 117-131.
32. Farooqui, M.R., 2012. Measuring Organizational Citizenship behavior (OCB) as a Consequence of Workplace Organizational Climate (OC), *Asian Journal of Business Management*, 4(3): 294-302.
33. Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y, Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
34. Gerard, T. Catering International Services, l'hôtelier de l'extrême, La Tribune, samedi, 10 mars, 2007.
35. Greenberg, J. 1997. The STEAL motive: Managing the social determinants of employee theft. In R.A. Giacalone and J. Greenberg (Eds.) *Antisocial behavior in organizations*: 85–108. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; Tucker, J. 1993. Everyday forms of employee resistance. *Sociological Forum*, 8:25– 45.
36. Greenberg, L. and Barling, J. (1996), “Employee Theft”, *Journal of Organizational Behavior*, 49-64.
37. Gregory, P., Smith, (2000). “Happy Employees Make Productive Employees”

38. Griffin, R. W. (2005). "Bad behavior" in organizations: A review and typology for future research. *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.
39. GUZZO, R.A., R.D. JETTE, and R.A. KATZELL (1985), "The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: a meta analysis" *Personnel Psychology*, vol, 38, n°2, p.275-291.
40. Hafidz, S.W.M., Hoesni, S.M. & Fatimah. O. (2012), "The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior", *Asian Social Science*, vol. 8(9), July 16.
41. Helen, S. & Jacques, B. (2002), « Factors Affecting Motivation during the first six weeks of treatment », *Addictive Behaviors*, 28 (2003), pp. 1219-1241.
42. Himanshi, R. & Punia, B.K. (2014). Management Mechanisms and Implications of Workplace Deviance for Green Organizational Behavior. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 8(2):1-8.
43. Holloway, J.B., 2012. Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization, *Emerging Leadership Journeys*, 5(1): 9- 35.
44. Huam, H-T., Teo Pei-Ni, A. "Job Satisfaction and Organizational Commitment in a Malaysian Public University's Library", *International Journal of Management Sciences and Business research*, vol. 1, issue 6, ISSN (2226-8235).
45. ID, G.(1983), « Basic motivation and decision style in organization management », *International journal of management science*, 33(2), pp. 31- 41.
46. International. Travailler pour Compass en Algérie, il ya de quoi perdre le nord. Le 7 octobre 2007.UGTA.
47. James, L. P. & Lyman, W. P. (1982), "Factors affecting the context for motivation in public organizations", *Academy of Management Review*, 7(1), pp.89-98.
48. Javad, E., Davood, G. (2012), "Organizational Commitment and Job Satisfaction", *ARPJ Journal of Science and Technology*, vol.2 (2), ISSN (2225 – 7217).
49. Jones, D. 1997, April 4. Doing the wrong thing: 48% of workers admit to unethical or illegal acts. *USA Today*, p. 01.A.
50. Jurgensen, C. E. (1978). "Job preferences (What makes a job good or bad)", *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 267- 276.
51. Kaplan, S.E., Roush, P.B. and Thorne, L. (2007), "Andersen and the Market for Lemons in Audit Reports", *Journal of Business Ethics*, Vol. 70, pp. 363-373.

52. Kaptein, M. and Schwartz, M.S. (2008), "The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model", *Journal of Business Ethics*, Vol. 77, pp. 111-127.
53. Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.
54. Kelley, S.W. and Dorsch, M.J. (1991), "Ethical Climate, Organizational Commitment, and Indebtedness Among Purchasing Executives", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11, No. 4, pp. 55-66
55. Khodov, L. (2003). "The Structure of Small Business and Distinctive Features of its Motivation. Problem of Economic Transition". *Journal of Applied Psychology*, 45(11), pp. 84-90.
56. Kidder, D.L. & Buchholtz, A. 2002. Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contract. *Human Resource Management Review*, 12(4): 599–617.
57. Kidwell, R.E. and Kochanowski, S.M. (2005), "The Morality of Employee Theft: Teaching about Ethics and Deviant Behavior in the Workplace", *Journal of Management Education*, Vol. 29, No. 1, pp. 135-152.
58. Kim W.G., Leong J.K. and Lee Y. (2005), "Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant" *Hospitality Management*, Vol.24, pp.171-93.
59. Kleingeld, A., H. van Mierlo et L. Arends (2011). « The effect of goal setting on group performance: A meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, no 6, p. 1289-1304.
60. Koh, C.H. and Boo, E.H.Y. (2001), "The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore", *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, No. 4, pp. 309-324.
61. Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology (Vol. 12): Industrial and Organizational Psychology* (pp. 333-375). New York: Wiley
62. Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., McHugh, P. P., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1996a). A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 14, pp. 253-305). Greenwich, CT: JAI Press
63. Kuratko, D. F., Hornsby, J.S., and Naffziger, D.W., (1997). "An Examination of owners goals in sustaining entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, 35, pp. 24-33.
64. Kusin, G, "A 360 –Degree Spin", *Hemisphere United*, October, 2005, p.76.

65. La Provence. CIS humanise les chantiers du monde. 06/02/2012
66. Le Journal de l'Entreprise. Le groupe CIS dévoile son plan stratégique ARISE500. Edition Marseille, le 5 février 2015
67. London, M. (1995). « Giving feedback: Source-centered antecedents and consequences of constructive and destructive feedback », *Human Resource Management Review*, vol. 5, no 3, p. 159-188.
68. Manale, K. (2014), "Social Loafing", *Journal of Contemporary Management Sciences*, vol. 3(2), 48-58.
69. Mansoor, H. (2008). "Motivation: A Challenge for Oil and Gas Companies an Omani Case Study", *Oil and Gas Business*.
70. Marks, M.A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S.J. (2001). "A temporally based framework and taxonomy of team processes", *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
71. Martin, K.D. and Cullen, J.B. (2006), "Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review", *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, pp. 175-194
72. McClurg, L.A. and Butler, D.S. (2006), "Workplace Theft: A Proposed Model and Research Agenda", *Southern Business Review*, Vol. 31, pp. 25-34.
73. Medina, F. (2000). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology* 20(3-4), 219-230.
74. Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (1993). 'Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization.' *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551, traduit par Marylène Gagné, Université de Concordia.
75. Meyer, J.P., Becker, T.E., Vandenberghe, C., (2004). "Employee Commitment and Motivation: a conceptual analysis and integrative model", *Journal of Applied Psychology*, 89(6), pp.991-1008.
76. Michael, O., S., Crispen, C. (2009). "Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea", *African Journal of Business Management*, 3(8), pp. 410- 415.
77. Moghimi, S. and Subramaniam, I.D., 2013. Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs, *International Journal of Business and Management*, 8(5): 1-13.
78. Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). Employee – organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. In P. Warr

- (Ed.), *Organizational and occupational psychology*, (pp. 219 – 229). New York. Academic Press, Inc.
79. Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 37-67). Thousand Oaks: Sage.
 80. O’Fallon, M.J., Butterfield, K.D. (2005), “A Review of the Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996-2003”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 59, pp. 375-413.
 81. Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849-874.
 82. Pamenter, F. (2002), “Good performer, bad manager, ugly situation”, *Canadian HR Reporter*, Feb 11, 2002, pp. 9-11.
 83. Pearce, C. L., & Herbik, P. A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 293-310.
 84. Pearce, G. L., & Giacalone, R. A. (2003). Teams behaving badly: Factors associated with anti-citizenship behaviors in teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 17.
 85. Pelin, K., & Fanda, E. R. (2013). The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises. *The Macro theme Review*, 2(4), 144-160.
 86. Peña-Suárez', E., Muñiz, J., Campillo-Álvarez', A., Fonseca-Pedrero, E. and García-Cueto', E., 2013. Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale, *Psicothema*, 25(1): 137-144.
 87. Peterson, D.K. (2002a). Deviant workplace behavior and the organization’s ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1): 47–61.
 88. Peterson, D.K. (2002b), “The Relationship between Unethical Behavior and the Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, pp. 313-326.
 89. Pinar, G. (2011). “The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(2011), pp. 1510-1520.
 90. Rahimić, Z., 2013. Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies, *International Business Research*, 6(3): 129-139.
 91. Roberts, G. E. 2003. Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public Personnel Management*, 32(1): 89–97.

92. Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298.
93. Robinson, S.L. & Bennett, R.J. 1997. Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. In R.J. Lewicki, R.J. Bies & B.H. Sheppard (Eds.) *Research on negotiation in organizations*: 3–27. Greenwich, CT: JAI Press.
94. Robinson, S.L. and Bennett, R.J. (1995), “A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2, pp. 555-572.
95. Robinson, S.L. and Greenberg, J. (1998), “Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants, and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance”, *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, pp. 1-30.
96. Robinson, S.L. and O’Leary-Kelly, A.M. (1998), “Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees”, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 6, pp. 658-672.
97. Rousseau, D. M. & McLean Parks, J. 1993. The contracts of individuals and organizations. In L.L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*: 1–43. Greenwich, CT: JAI Press
98. Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006a). Le fonctionnement interne des équipes de travail : conception et mesure. *Revue canadienne des sciences du comportement*, 38(2), 120-135.
99. Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006b). Teamwork Behavior: A Review and an Integration of Frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.
100. Ryan, M.R., & Deci, L.E., (2000). “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being”, *American Psychologist*.
101. Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work *International Handbook of Work Psychology* (Vol. 1, pp. 145-164). London: Sage.
102. Salasiah, H. H., Zainab,I., Rosmawati M., Ermy, A.R.,(2010), « Methods of Increasing Learning Motivation among Student », *Procedia Social and Behavior Science*, 18(2011), pp. 138- 147.
103. Schofield.K, “Re-engineering the Carrot”, *Management Today*, December, 1995, p.66.
104. Shadare, O.A., Hammed, T.A. (2005).”Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employee’s in Some Selected Industries in

- Ibadan, Oyo State, Nigeria”, *Journal of Industrial Relations and Personnel Management*.
105. Sher, K., Bakhtiar, K., Muhammad, B.K., Ali, B., (2010). “Motivation and its impact on job performance”, *Delhi Business Review*, 11(1), p.43.
 106. Singhapakdi, A. (2004), “Important Factors Underlying Ethical Intentions of Students: Implications for Marketing Education”, *Journal of Marketing Education*, Vol. 26, No. 3, pp. 261-270.
 107. Sledge, S., et al. “What Role Does Culture Play? A Look at Motivation and Job Satisfaction among Hotel Workers in Brazil». *International Journal of Human Resource Management*, vol.19, no.2, September 2008, pp. 1667-82.
 108. Spector, P., Fox, S., Penney, L., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
 109. Steers, R.M. (1977), “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 45-56.
 110. Steve, W.J.K., Bradford, B. (2001), “Work Groups and Teams in Organizations”, Cornell University ILR School, the 1st January.
 111. St-Onge, S., V. Y. Haines III, I. Aubin, C. Rousseau et G. Lagassé (2005). « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion*, vol. 30, no 2, p. 89-101.
 112. Tang, T.L.-P. and Chen, Y.-J. (2008), “Intelligence vs. Wisdom: The Love of Money, Machiavellianism, and Unethical Behavior across College Major and Gender”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, pp. 1-26.
 113. Tomlinson, E. C. & Greenberg, J. 2005. Discouraging employee theft by managing social norms and promoting organizational justice. In R. E. Kidwell, Jr. & C. L. Martin (Eds.), *Managing organizational deviance*. Thousand Oaks: Sage Publications.
 114. Trent, R. J. (2003). « Planning to use work teams effectively », *Team Performance Management*, vol. 9, no 3/4, p. 50-50.
 115. Trevino, L. K. & Brown, M. E. 2005. The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace. In R. E. Kidwell & C. L. Martin (Eds.), *Managing organizational deviance*. Thousand Oaks: Sage Publications.
 116. Trevino, L.K., Hartman, L.P and Brown, M. (2000), “Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership”, *California Management Review*, Vol. 42, No. 4, pp. 128-142.

117. Van Fleet, D.D. and Griffin, R.W. (2006), "Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors", Vol. 21, No.8, pp. 698-708.
118. VanSandt, C.V., Sheppard, J.M. and Zappe, S.M. (2006), "An Examination of the Relationship between Ethical Work Climate and Moral Awareness", *Journal of Business Ethics*, Vol. 68, pp. 409-432.
119. Vu Thi Thu Hang (Doctorante allocataire / Université de Paris Dauphine), *Management des ressources humaines individualisé, axé sur les profils motivationnels : outil d'augmentation du profit individuel et organisationnel ?*, Communication à l'atelier mixte AGRH - ANDCP 2003.
120. Wageman, R. (1995). « Interdependence and group effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, p. 145-180.
121. Yongsun, P., Barbara, S. and Christy, M. (2002), "How to improve repatriation management: are motivations and expectations congruent between the company and expatriates?" *International Journal of Manpower*, 23(7), pp. 635- 675.

IV.Nettographie:

1. www.cieptal.com, le 04/02/2016
2. <http://www.bib.unimontreal.ca/SS/ri/mobilisa2.htm>
3. <http://www.univ-reims.fr/Labos/LERI/membre/bittar/Motivation/html-rapportiMotiv>
4. www.algerie-catering.com, le 26/02/2016
5. www.Bayat-catering.com, le 15/03/2016
6. https://www.wikiberal.org/images/c/c1/Th_X_McGregor.jpg
7. https://www.wikiberal.org/images/e/e1/Th_Y_McGregor.jpg

I. Liste des tableaux :

Tableau n° 1 : l'application de la théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow.....	20
Tableau n° 2: Articulation entre les théories de Maslow, Alderfer et Herzberg.....	25
Tableau n° 3 : Relations de comparaison dans la théorie de l'équité.....	32
Tableau n° 4: Dimensions et manifestations des comportements contreproductifs des équipiers	82
Tableau n° 5: Les effets des comportements contreproductifs sur le plan organisationnel ...	104
Tableau n° 6: quelques compagnies de catering les plus importantes présentes en Algérie..	115

II. Liste des graphiques :

Graphique n° 1: Age et situation familiale des questionnés de l'E.P.H.C.M.R.....	151
Graphique n° 2: sexe et niveau scolaire des questionnés de l'E.P.H.C.M.R	151
Graphique n° 3 : type de contrat et durabilité des enquêtés de l'E.P.H.C.M.R dans leur entreprise.	152
Graphique n° 4: sexe et âge des enquêtés travaillant pour CIEPTAL	152
Graphique n° 5 : Situation familiale et niveau scolaire des questionnés de CIEPTAL	153
Graphique n° 6: type de contrat et durabilité des questionnés de Cieptal dans leur société. .	154
Graphique n° 7 : sexe et âge des enquêtés d'Algerie Ligabue Catering	154
Graphique n° 8 : situation familiale et niveau scolaire des questionnés d'A.L.C.....	155
Graphique n° 9: type de contrat et durabilité des enquêtés d'A.L.C dans leur société.	155
Graphique n° 10: Les attitudes des employés vis-à-vis des conditions de travail.....	156
Graphique n° 11: Attitudes des employés de l'E.P.H.C.M.R vis-à-vis de leurs salaires	157
Graphique n° 12 : Attitudes des employés de CIEPTAL vis-à-vis de leurs salaires.	157

Graphique n° 13: Attitudes des employés d'A.L.C vis-à-vis de leurs salaires	158
Graphique n° 14 : classement des différents types d'incitations, par les employés, selon leurs forces motivationnelles.	158
Graphique n° 15 : les incitations et la performance au travail	159
Graphique n° 16 : les attentes des employés des trois hôteliers de l'extrême de leurs sociétés. ...	160
Graphique n° 17 : Diagnostic des pratiques managériales prédominantes au sein de l'E.P.H.C.M.R.....	161
Graphique n° 18 : Diagnostic des pratiques managériales prédominantes au sein de CIEPTAL .	163
Graphique n° 19 : Diagnostic des pratiques managériales prédominantes au sein d'A.L.C..	164
Graphique n° 20: La mise en évidence de l'état de la communication managériale au sein de l'E.P.H.C.M.R.....	165
Graphique n° 21: la mise en évidence de l'état de la communication managériale au sein de CIEPTAL.	165
Graphique n° 22: La mise en évidence de l'état de la communication managériale au sein d'A.L.C.....	166
Graphique n° 23 : La mise en évidence de l'état du feedback au sein de l'E.P.H.C.M.R.	167
Graphique n° 24: La mise en évidence de l'état du feedback au sein de CIEPTAL.....	167
Graphique n° 25: La mise en évidence de l'état du feedback au sein d'A.L.C.....	168
Graphique n° 26: La mise en évidence de la reconnaissance du travail au sein de l'E.P.H.C.M.R.....	168
Graphique n° 27: La mise en évidence de l'état de la reconnaissance de travail au sein de CIEPTAL.	169
Graphique n° 28 : La mise en évidence de l'état de la reconnaissance de travail au sein d'A.L.C.....	169
Graphique n° 29: La mise en évidence de l'état de la justice organisationnelle au sein de l'E.P.H.C.M.R.	170

Graphique n° 30: la mise en évidence de l'état de la justice organisationnelle au sein de CIEPTAL	171
Graphique n° 31: La mise en évidence de l'état de la justice organisationnelle au sein d'A.L.C.....	171
Graphique n° 32: La formation du personnel au sein des trois sociétés de <i>full catering</i>	172
Graphique n° 33 : La mise en évidence de l'état de l'engagement organisationnel au sein de l'E.P.H.C.M.R.....	173
Graphique n° 34 : La mise en évidence de l'état de l'engagement organisationnel au sein de CIEPTAL.	174
Graphique n° 35: La mise en évidence de l'état de l'engagement organisationnel au sein de l'A.L.C.	175
Graphique n° 36: La mise en évidence de la « contre-productivité » au travail au sein de l'E.P.H.C.M.R.....	176
Graphique n° 37: La mise en évidence de la « contre-productivité » au travail au sein de CIEPTAL.	176
Graphique n° 38: La mise en évidence de l'état de la « contre-productivité » au travail au sein d'A.L.C.....	177
Graphique n° 39 : La mise en évidence de la durabilité des employés dans leurs sociétés respectives.	178

III. Liste des figures :

Figure n° 1: La motivation salariale	15
Figure n° 2 : les motivations psychosociales	17
Figure n° 3: La pyramide des besoins d'Abraham Maslow	19
Figure n° 4 : Les facteurs déterminant les degrés de satisfaction et d'insatisfaction professionnelle selon la théorie bifactorielle de Herzberg.	24

Figure n° 5: image synthétique de la théorie X et ses fondements	29
Figure n° 6 : image synthétique de la théorie Y et ses fondements.	30
Figure n° 7: les termes clés de la théorie des attentes et ses applications pour le gestionnaire	35
Figure n° 8 : Le processus de gestion par objectifs.....	40
Figure n° 9 : les motivations économiques et les motivations professionnelles	43
Figure n° 10 : Le modèle des phases récurrentes des processus d'équipes.....	60
Figure n° 11 : Le processus de régulation de la performance d'une équipe	63
Figure n°12 : Conceptualisation multidimensionnel des comportements productifs d'équipiers	64
Figure n° 13: Représentation schématique de la structure hiérarchique conceptuelle des comportements productifs d'une équipe de travail.	67
Figure n° 14 : Typologie des comportements contreproductifs de Robinson et Bennett.....	74
Figure n° 15: Les différentes activités de catering et de facilities management	112
Figure n° 16 : L'organisation de la société Algérie Ligabue Catering.....	118
Figure n° 17: Dispositif pour l'implantation du TQM	131
Figure n°18: image synthétique des éléments de régulation des comportements contreproductifs des employés	199

Annexes

Annexe n° 1 : Le questionnaire

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de magister en sciences de gestion option « Management des Entreprises », qui s'intitule : « Théories de motivation au travail : éléments d'explication, de prédiction et de régulation des comportements contreproductifs des employés dans les sociétés de catering : Cas d'Algérie Ligabue Catering, CIEPTAL, EPHC.Megdoud ». Et en vue de procéder à un diagnostic d'un ensemble de variables relevant de la dimension sociale (satisfaction au travail, la motivation au travail, Les pratiques de management, la justice organisationnelle, l'engagement organisationnel et les comportements contreproductifs) dans les structures en question, nous vous sollicitons de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

Le questionnaire est anonyme et la confidentialité de vos réponses sera strictement préservée. Nous vous demandons de répondre honnêtement à chaque question en sachant qu'il n'ya pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Nous vous remercions de votre collaboration.

Diagnostic des différents aspects organisationnels des hôteliers de l'extrême

Partie I : informations démographiques:

- ☐ Nom de la société :
- ☐ Age : Sexe :
- ☐ Situation familiale :
- ☐ Quel est le titre de votre travail ?
- ☐ Quel est le type de votre contrat ?
- ☐ Ancienneté dans la société :
- ☐ Ancienneté dans la fonction :
- ☐ Formation : Diplôme :

Partie II : Examen des différents aspects organisationnels

Dans ce qui suit, nous allons vous poser une série de questions en vue de diagnostiquer l'état de satisfaction au travail du personnel d'exécution activant au sein de votre société. Pour ce faire, nous vous prions d'y répondre avec toute sincérité à nos interrogations en cochant la case qui convient à votre opinion.

I. Les conditions physiques de travail (hébergement, restauration et sécurité de l'environnement)

1. Comment trouvez-vous les conditions de travail dans votre société (hébergement, hygiène et sécurité de l'environnement) ?

Pas du tout satisfait ☐ plutôt pas satisfait ☐ plutôt satisfait ☐ très satisfait ☐

II. La rémunération des employés :

1. Quel est votre degré de satisfaction lié à la rémunération offerte par votre entreprise ?

Pas du tout satisfait ☐ plutôt pas satisfait ☐ plutôt satisfait ☐ très satisfait ☐

2. Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait de votre salaire par rapport au travail que vous faites ?

Très insatisfait ☐ Insatisfait ☐ satisfait ni insatisfait ☐ Satisfait ☐ Très satisfait ☐

6. Le système de rémunération de votre société est-il satisfaisant et motivant pour vous ?

Très satisfaisant ☐ Satisfaisant ☐ Pas du tout satisfaisant ☐

III. Le système d'incitation

1. veuillez classer les 4 types incitations ci-dessous, selon le type que vous motive le plus :

La reconnaissance du travail l'augmentation salariale

La promotion Le respect et la confiance

2. Est-ce que pensez que ces incitations et les autres avantages influencent votre performance au travail ? Veuillez cocher la case qui correspond à votre opinion.

Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas ☐

IV. L'équité

1. Quel est votre niveau de satisfaction quant vous comparez vos contributions, les caractéristiques de votre travail, et votre rémunération directe ?

Pas du tout satisfait ☐ plutôt pas satisfait ☐ plutôt satisfait ☐ très satisfait ☐

V. Les attentes (expectations)

1. Est-ce que vous trouvez que le poste que vous occupez vous permet-il de réaliser vos attentes ?

Oui ☐ Non ☐ Ne sais pas ☐

VI. Les pratiques de management :

Dans ce qui suit, nous allons vous poser un ensemble de questions afin de relever les différentes **pratiques managériales** prédominant au sein de votre société. Pour ce faire, nous vous prions d'y répondre honnêtement aux questions en choisissant le numéro (1, 2 ou 3) correspondant à votre réponse.

Veuillez cocher la case de la réponse qui correspond à votre opinion :

Tout à fait vrai Vrai Pas du tout vrai

A. Management par objectifs, implication et autonomisation

1. Les responsables vous fixent des objectifs d'équipe clairs et précis ?

Tout à fait vrai ☐ 1 Vrai ☐ 2 Pas du tout vrai ☐ 3

2. Les responsables vous impliquent-ils dans le processus de prise de décisions lié à votre service ?

Tout à fait vrai ☐ 1 Vrai ☐ 2 Pas du tout vrai ☐ 3

3. Les responsables vous encouragent-ils à prendre des décisions et des responsabilités dans votre travail ?

Tout à fait vrai ☐ 1 Vrai ☐ 2 Pas du tout vrai ☐ 3

B. La communication

1. Les responsables vous informent des règlements et des politiques de l'entreprise qui concernent votre travail.

Tout à fait vrai ☐ 1 Vrai ☐ 2 Pas du tout vrai ☐ 3

2. Les dirigeants vous informent des exigences des clients auxquels sont destinés vos services.

Tout à fait vrai ☐ 1 Vrai ☐ 2 Pas du tout vrai ☐ 3

3. Les responsables sont accessibles, vous fournissent du soutien, et sont à l'écoute de vos doléances.

Tout à fait vrai ☐ 1 Vrai ☐ 2 Pas du tout vrai ☐ 3

C. Le feedback

1. Les responsables vous fournissent un retour d'information sur votre travail.

Tout à fait vrai ☐ 1 Vrai ☐ 2 Pas du tout vrai ☐ 3

2. Les responsables vous indiquent les aspects de votre travail à améliorer.

Tout à fait vrai ☐ 1 Vrai ☐ 2 Pas du tout vrai ☐ 3

D. La reconnaissance

1. Les responsables soulignent-ils les aspects positifs de votre travail.

Tout à fait vrai ☐ 1 Vrai ☐ 2 Pas du tout vrai ☐ 3

2. Les dirigeants vous félicitent des bonnes performances de l'équipe.

Tout à fait vrai ☐ 1 Vrai ☐ 2 Pas du tout vrai ☐ 3

3. Les responsables vous récompensent-ils lorsque vous atteignez les objectifs d'équipe.

Tout à fait vrai ☐ 1 Vrai ☐ 2 Pas du tout vrai ☐ 3

E. La formation du personnel

1. Les responsables vous organisent ils des sessions de formation ?

Oui ☐ Non ☐ Si oui quelle est la fréquence de ces dernières ?

Rares ☐ 1 périodiques ☐ 2 régulières ☐ 3

2. D'une manière générale, cette formation est consacrée à quel aspect de votre société ?

.....

F. Résultat de la gestion des ressources humaines

1. Commenter le résultat de la gestion des ressources humaines en termes de Stabilité du personnel :

Turnover important ☐ bonne stabilité ☐ ne sais pas ☐

VII. La justice organisationnelle

Nous allons vous poser un ensemble de questions **en vue de diagnostiquer** l'état de **la justice organisationnelle** au sein de votre société actuelle. Pour ce faire, nous vous prions d'y répondre d'une manière sincère en cochant la case correspondant à votre réponse.

1. Les décisions prises vous concernant respectent **l'éthique professionnelle**.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

2. Avant de prendre des décisions vous concernant, les responsables prennent la précaution de **s'informer correctement**.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3. Les responsables vous fournissent **des explications** sur les décisions prises vous concernant.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

4. Ce sont **les préjugés** qui influencent les décisions prises vous concernant.

Pas du tout d'accord	1	2	3	4	5	Tout à fait d'accord
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------

VIII. L'engagement organisationnel

Dans ce qui suit, nous allons vous poser un ensemble de questions afin de **diagnostiquer l'état de l'engagement organisationnel** (*organizational commitment*) au sein de votre société. Pour ce faire, nous vous prions d'y répondre avec toute sincérité aux questions ci-dessous en choisissant le numéro qui convient à votre opinion.

Fortement en désaccord ☐ 1 assez en désaccord ☐ 2 assez d'accord ☐ 3 fortement d'accord ☐ 4

1. Je suis fier(e) de travailler pour ma société. ☐
2. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance envers ma société. ☐
3. Ma société représente beaucoup pour moi. ☐
4. Je considère que les problèmes de la société sont aussi les miens. ☐
5. Je ne suis pas attaché à ma société sur le plan affectif. ☐
6. Je n'ai pas d'autres choix que de rester dans ma société actuelle. ☐

VIII. La « contre-productivité » au travail

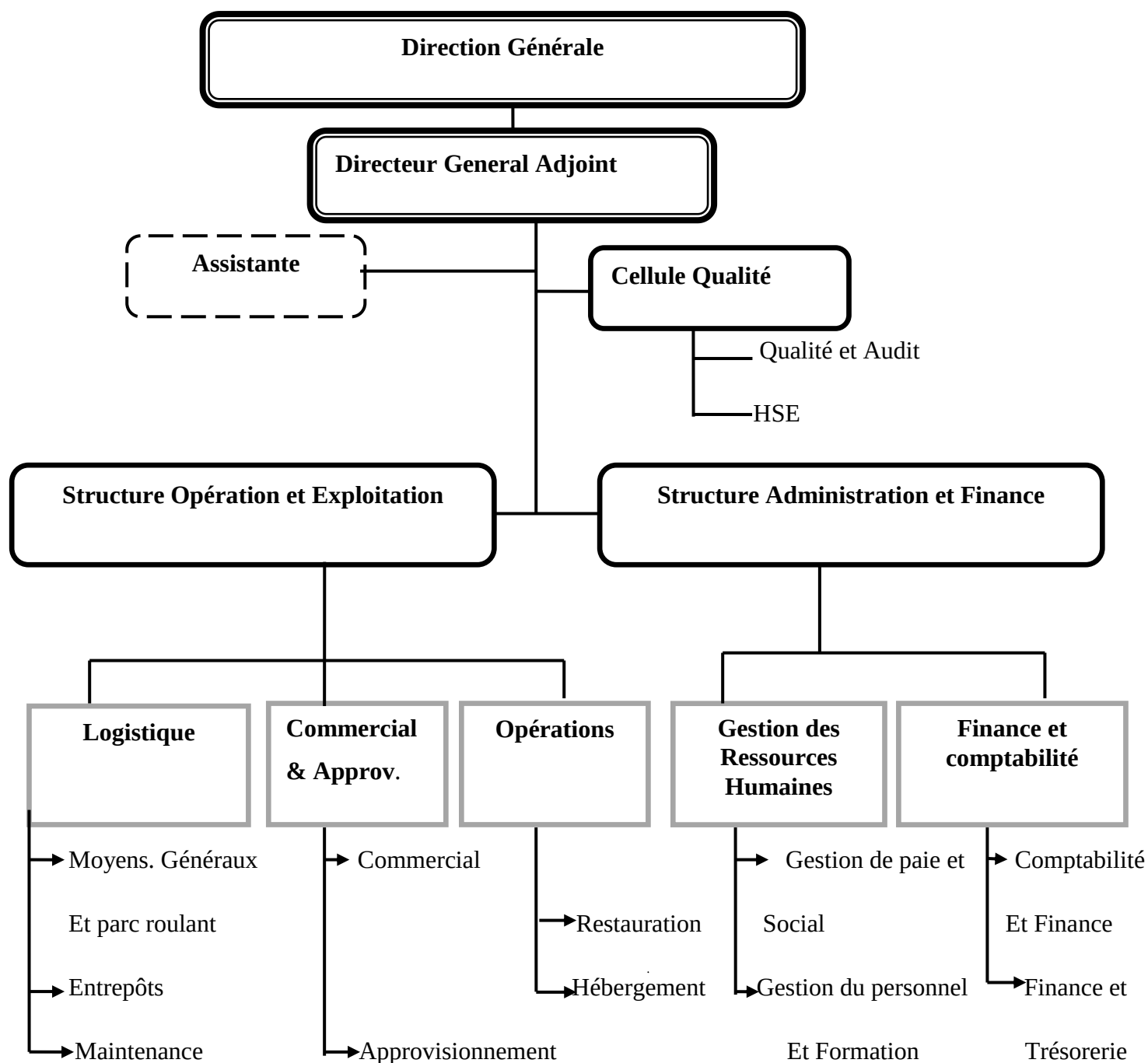
Dans ce qui suit, nous allons vous poser un ensemble de questions relatives à la « contre-productivité » en milieu de travail, et ce, en vue de mettre en exergue ses différents aspects et la fréquence de chacun d'entre eux. En vous basant sur les six derniers mois, évaluez à quelle fréquence les comportements ci-dessous sont adoptés par certains de vos collègues. Veuillez choisir le numéro des réponses (1, 2, 3, 4 ou 5) correspondant à votre opinion.

Jamais ou presque jamais ☐ 1 **rarement** ☐ 2 **parfois** ☐ 3 **souvent** ☐ 4 **très fréquent** ☐ 5

1. Certains membres de votre équipe **gaspillent les ressources** misent à leur disposition. ☐
2. Certains membres de votre équipe **volent les biens** de votre société. ☐
3. Certains membres de votre équipe **fournissent moins d'efforts** que les autres. ☐
4. Certains membres de votre équipe **travaillent lentement** de façon intentionnelle. ☐
5. Certains membres de votre équipe **se montrent négligents dans leur travail**. ☐
6. Certains membres de votre équipe **démissionnent de leur poste à la moindre occasion**. ☐

Notre questionnaire est à présent terminé, nous vous remercions d'avoir pris part à notre investigation.

Annexe n° 2 : organigramme de l'E.P.H.C.M.R



Organigramme de l'EPHC MEGDOUD.

Annexe n° 3 : Présentation et manuel de management de la qualité de l'E.P.H.C.M.R.

I. Présentation de l'EPHC MEGDOUD

I.1. Introduction :

La société EPHC MEGDOUD est une entreprise Algérienne de droit privé, créée en 2000, dans le domaine des prestations hôtelières et de restauration.

Fort d'une expérience de 15 ans dans le full catering, la société a développé ses produits selon les exigences évolutives de ses clients, elle est en mesure de répondre à leurs besoins d'une manière efficace, grâce à sa grande expérience acquise dans le domaine et à son personnel qualifié, soigneusement sélectionné.

I.2. Moyens humains :

L'entreprise dispose d'un personnel qualifié et bénéficiant d'une grande expérience dans les domaines : Agro-alimentaire, distribution, restauration, et d'hôtellerie.

Elle compte parmi ses effectifs techniques :

- ☞ Intendants
- ☞ Assistants intendants
- ☞ Magasiniers
- ☞ Réceptionnistes
- ☞ Chefs de rang
- ☞ Chefs cuisiniers
- ☞ Cuisiniers
- ☞ Maitres d'hôtels
- ☞ Agents polyvalents

I.3. Clients :

L'entreprise a réussi à accomplir sa mission dans le domaine **du full Catering**-Restauration et gestion des bases de vie (Hôtellerie et entretien) avec **excellence** en travaillant avec des entreprises nationales et internationales.

Entreprises Nationales : Parmi sa clientèle nationale elle compte :

- ✓ Ecole Supérieure de Banque, ETTERKIB, INERGA, KANAGAZ, SONELGAZ, KAHRAKIB, COSIDER, KAHIRIF.

Entreprises Etrangères : Parmi sa clientèle internationale elle compte :

- ✓ SINOPEC SHENGLI-CHINA.
- ✓ TEIXEIRA BASE DE VIE EL OUED. BOUGARRA.

I.4.Services :

❖ Approvisionnement :

L'approvisionnement de produits se fait à l'avance, à la demande selon les menus arrêtés. L'expédition sur site se fait dans de bonnes conditions pour une excellente préservation du produit.

- ☞ Viande et poisson congelé ;
- ☞ Viande bovine et ovine fraîche ;
- ☞ Volaille ;
- ☞ Produits B.O.F (Beurre, Œufs, Fromages) ;
- ☞ Produit épicerie ;
- ☞ Produit d'entretien et consommables.

❖ Restauration et Hébergement :

La qualité de ses services est sa préoccupation première **pour la satisfaction de ses clients**, qui s'articule autour de la variation des offres et des valeurs gustatives dans des menus variés lors des Petits Déjeuners, Déjeuners et Diners.

Des procédures de travail quotidiennes et des exigences strictes veillent au respect des standards réglementaires de la qualité des produits.

CARTE D'Identité

Forme juridique : Personne physique

Capital Social : 117535155 MDA

Année de création : 2000.

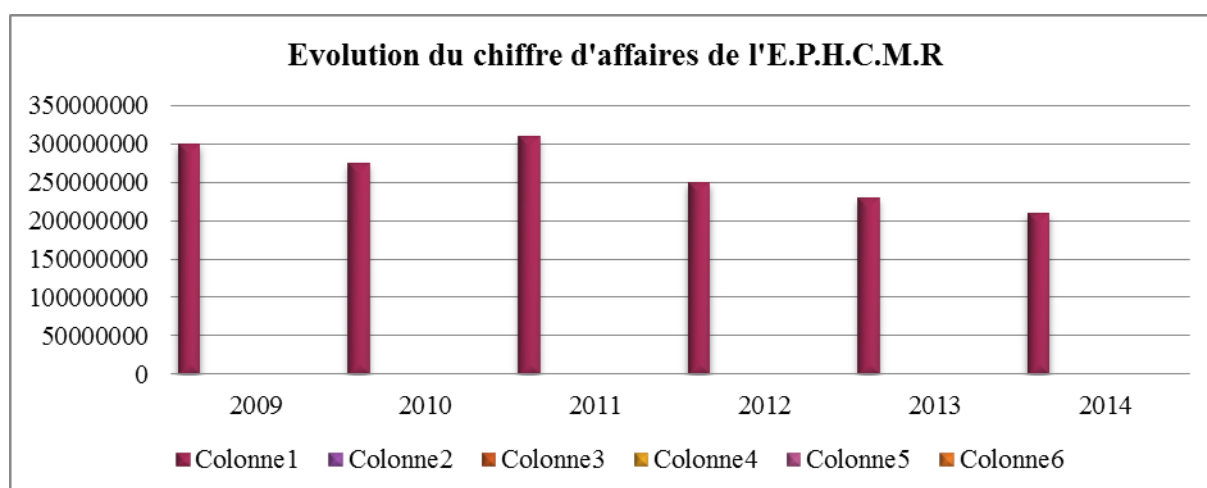
Chiffre d'affaires (2014) : 233924748 MDA

Effectif Global (EX 2014) : 102

- Cadre : 12
- Maîtrise : 18
- Exécution : 72

Objet Social : Full Catering.

Siège Social : Cité 75 logts EPLF Rouïba-Alger



II. Le Manuel Qualité:

II.1. Objet du Manuel Management de la Qualité :

Le présent Manuel de Management de la qualité a pour but de décrire les dispositions prises par l'EPHC MEGDOUD, pour mettre en œuvre un système de Management Qualité comprenant la qualité des prestations et des produits fournis au client.

Les dispositions énoncées dans ce manuel s'appliquent à l'ensemble des activités hôtelières et restauration « Full Catering »

II.2. Domaine d'application :

Il couvre l'ensemble des activités incombant à l'EPHC MEGDOUD, l'hôtellerie et Restauration, sur le siège social Ain Amenas (Bureau de liaison Rouïba) et les bases de vie mises en œuvre par le client.

Le chapitre 7.3 « Conception et Développement » de la norme est sans objet pour l'EPHC MEGDOUD, il n'ya pas au sens de la norme de conception de produits et de services.

Les activités du Full Catering appliquées sont issues des préconisations et recommandations établies par les bonnes pratiques d'hygiène, la réglementation en vigueur et les plans fournis par nos clients.

II.3. Documents de référence :

Dans le cadre de mise en place d'un Système de Management de la Qualité ce manuel est établi en tenant compte des références ci-dessous, en vigueur :

- ☞ Norme ISO 9001 ;
- ☞ Norme ISO 9000 ;
- ☞ Procédures de maîtrise des documents et des enregistrements ;
- ☞ Norme ISO 19011 lignes Directrices pour l'audit des Systèmes de Management ;
- ☞ Réglementation algérienne applicable aux activités de la société ;
- ☞ Plan HACCP de l'EPHC MEGDOUD.

II.4. Définitions et acronymes

- ☞ SMQ : Système Management Qualité
- ☞ MMQ : Manuel Management Qualité
- ☞ RMQ : Responsable Management Qualité
- ☞ HACCP : (**H**azard **A**nalysis **C**ritical **C**ontrol **P**oint- Analyse des risques et des points critiques pour leur maîtrise).

II.5. Responsabilités :

Ce manuel est rédigé par toute personne jugée compétente à le faire, vérifié par le responsable du Système de Management de la Qualité et approuvé par le Directeur General de l'EPHC MEGDOUD, il suit les règles de gestion documentaire du SMQ définies dans la procédure « Maitrise des documents et des enregistrements **PRO/MNG/01** »

Sa diffusion et sa révision sont assurées par le RMQ.

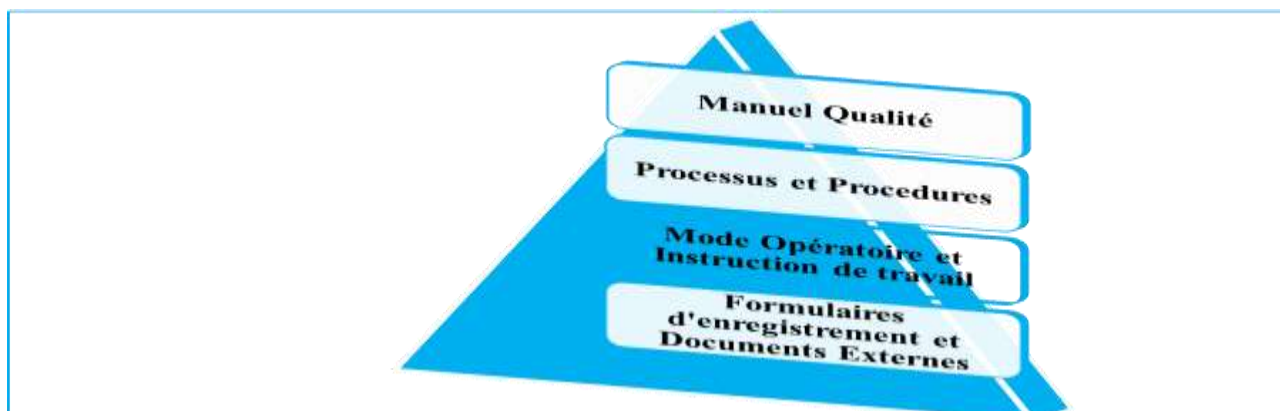
Le manuel qualité peut être consulté par l'ensemble du personnel sous la responsabilité du pilote processus concerné.

Remarque :

Le manuel qualité est révisé si nécessaire à l'issue d'une revue de Direction et/ou à l'issue d'un audit ou suite à une évolution normative. La modification et la date de mise à jour sont enregistrées en première page.

III. La description du SMQ

III.1. Architecture documentaire



Manuel qualité	Décrit les dispositions essentielles du système applicables à l'organisation et au périmètre d'activité de l'EPHC MEGDOUD La cartographie du système y est présentée.
Processus	Définissent sous forme de logigramme l'enchaînement des activités principales génératrices de valeurs pour l'EPHC MEGDOUD. Trois familles de Processus sont ainsi formalisées (Management, Opérationnels, Soutiens). Tous les processus sont caractérisés par un objectif mesuré par des indicateurs, un responsable en assure la surveillance.
Procédures	Les procédures obligatoires décrivent la manière selon laquelle sont traitées les activités concernées. Elles sont relatives à la gestion documentaire et maîtrise des enregistrements, à la maîtrise du produit non conforme, aux actions correctives et préventives, à la réalisation des audits internes
Mode Opérateur et Instructions de travail	Associés au processus, ils décrivent de façon plus opérationnelle et de manière logique les opérations relatives aux processus auxquels ils sont rattachés.
Enregistrements	Démontrent les preuves des activités et en assurent la traçabilité.

III.2. Maîtrise des documents et des enregistrements :

L'EPHC MEGDOUD a mis en place une gestion pour l'ensemble des documents relatifs au système de management de la qualité.

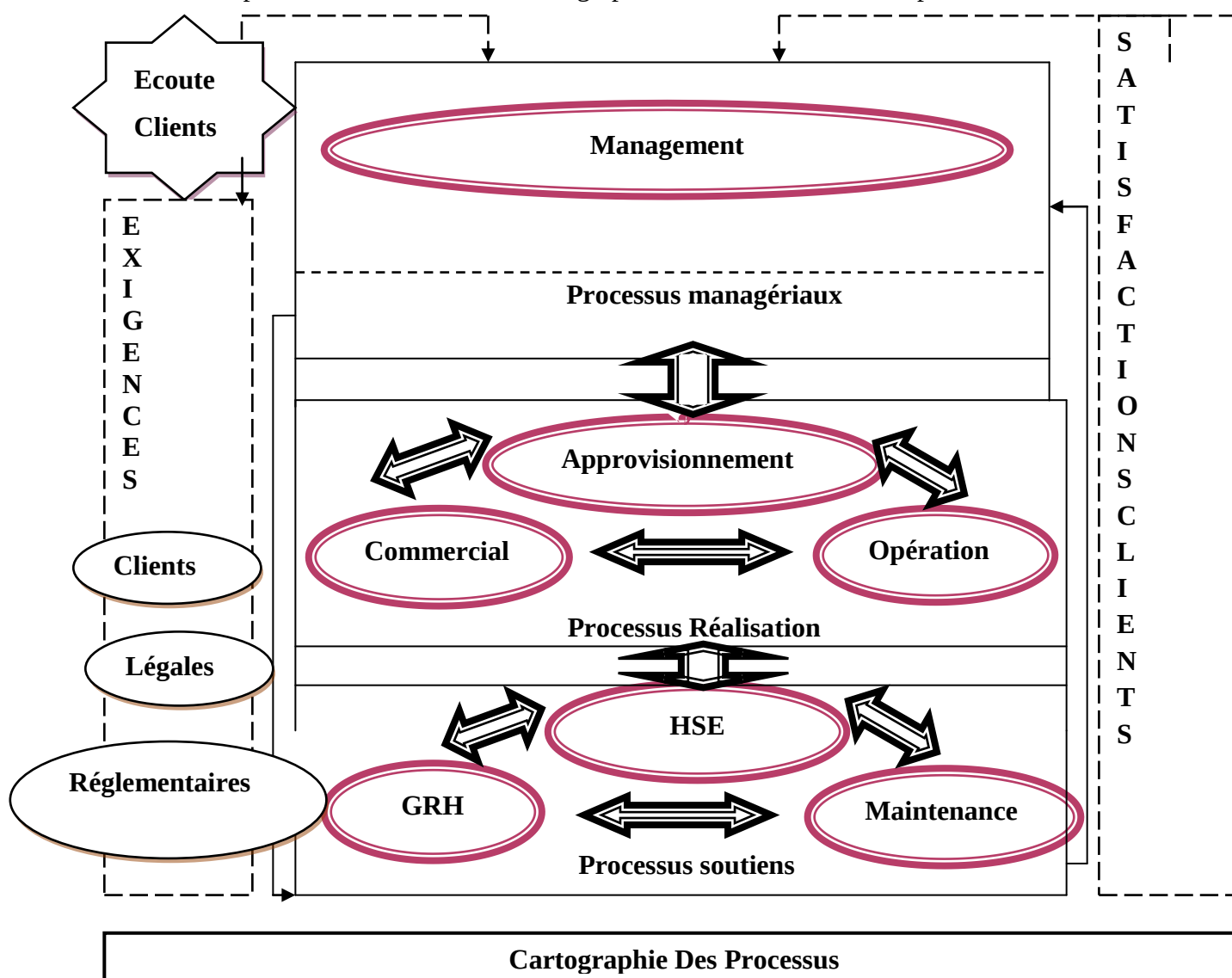
Les documents du système de management de la qualité sont sous la responsabilité du RMQ et sont soumis **aux règles de gestion documentaire** pour la rédaction, la codification, la vérification, l'approbation, la diffusion, la modification, l'archivage et la destruction qui sont décrits dans **la procédure Maitrise des documents et des enregistrements** « PRO/MNG/... ».

Les enregistrements relatifs à la qualité servent à :

- ☞ Démontrer la conformité du système qualité aux exigences spécifiées dans un contrat, une commande, une procédure, un texte législatif ou une norme.
- ☞ Vérifier le fonctionnement effectif du système de management de la qualité.

III.3. Identification des processus :

Tous ces processus décrits dans la cartographie ci-dessous sont interdépendants.



Processus Managériaux	
Processus Management	Ensemble des activités relatives au management, au pilotage et à la communication dont la finalité est d'élaborer et de mettre en œuvre la politique, la stratégie et les programmes, de concevoir, de maintenir le système de management qualité et d'en contrôler et en améliorer l'efficacité en continu. Ce processus décrit les dispositions prises pour définir le SMQ, son fonctionnement au sein de chacune des activités de l'EPHC MEGDOUD et son amélioration continu dans le respect des exigences de la norme ISO 9001. La mesure de satisfaction des clients, leur écoute et le traitement des réclamations sont des dispositions mises en œuvre dans le cadre de ce processus. Ce processus coordonne également l'ensemble des actions qui contribuent au respect des exigences auxquelles s'engage la société auprès des différentes parties prenantes.

Processus opérationnel	
Processus Commercial	Ce processus a pour finalité d'assurer un plan de charge adéquat à l'entreprise. Le pilote de ce processus assure la communication avec le client pour les aspects concernant les contrats, les avenants, la facturation et le suivi des réclamations inhérentes à l'activité commerciale. Les exigences clients sont identifiées et revues en concertation avec tous les responsables de la structure avant toute décision de soumission ou d'engagement.
Processus Approvisionnement	Ce processus porte sur la gestion de l'activité approvisionnement en produits alimentaires et leur livraison. Les fournisseurs sont évalués selon des critères établis (fiche d'évaluation des fournisseurs). La tendance actuelle favorise la mise en place de relation privilégiée avec les fournisseurs les plus performants.

Processus Operations	Les prestations offertes par l'EPHC MEGDOUD tournent essentiellement autour de restauration et de gestion de l'hébergement du personnel client. La traçabilité des repas est assurée par la conservation des plats témoins. Le nettoyage et la remise à blanc des chambres sont assurés par les modes opératoires correspondants. La propriété du client est gérée en interface avec le représentant du client sur site.
-----------------------------	---

Processus de Soutien	
Processus GRH	Ce processus a pour but de gérer de façon optimale les ressources humaines et d'accroître les connaissances et les compétences du personnel de l'EPHC MEGDOUD. Il décrit essentiellement la façon dont les besoins en formation, en recrutement sont recensés, analysés, transmis et mis en œuvre dans le respect de la politique SMQ de la société et la réglementation en vigueur.
Processus HSE	Ce processus consiste à veiller à la sécurité du personnel. Cela revient à répondre à des exigences réglementaires et normatives et définir les aspects liés aux risques professionnels au sein de l'EPHC MEGDOUD. Le nettoyage et la remise à blanc des chambres sont assurés par les modes opératoires correspondants. La maîtrise et le suivi de l'hygiène et la sécurité sont concrétisées à travers des contrôles réguliers. EPHC MEGDOUD attache une grande importance à la qualité de ses prestations et à développer des instructions dans le cadre des activités contrôle et surveillance. Les températures des chambres froides sont suivies par relevé régulier.
Processus Maintenance	Ce processus assure le suivi des moyens de mesure et matériels opérationnels, leurs maintenances, étalonnages ou vérifications.

IV. Management du SMQ

IV.1.Engagement de la direction et la politique Qualité :

La Direction de la société de l'EPHC MEGDOUD, s'engage à définir une politique basée sur la qualité, la sécurité et l'hygiène des denrées alimentaires. De ce fait, la maîtrise des risques alimentaires est fondée sur la méthodologie HACCP définie par le *Codex Alimentarius*.

Au-delà de cet objectif, la société s'emploie à se conformer à la norme internationale ISO 9001 V 2008 afin de garantir une bonne gestion de ses méthodes de travail et de son organisation, de répondre aux attentes et besoins de ses clients.

La société EPHC MEGDOUD s'est également fixée pour but la pérennité du SMQ, et l'amélioration continue est une des priorités de la société. A cet effet, un suivi des performances et de ses objectifs permet d'assurer l'évolution de son système de gestion de la qualité.

Par cette volonté d'amélioration, la Direction s'est engagée dans la démarche SMQ par :

- ☞ L'élaboration de la politique Qualité ;
- ☞ La définition des objectifs Qualité et la mise à disposition des ressources associées ;
- ☞ Le Management des Revues de Direction ;
- ☞ Le pilotage des processus liés à l'activité de l'EPHC MEGDOUD.

Par ailleurs, elle est destinataire des :

- ☞ Synthèse des rapports d'audits réalisés par les auditeurs internes.
- ☞ Rapports d'enquête clients.
- ☞ Synthèse des comptes rendus des Revues de Processus.

IV.2.Planification du SMO

IV.2.a. Objectifs et planification :

Les Objectifs Qualité sont déterminés par la Direction Générale en tenant compte de la politique SMQ et de ses engagements en vue **d'assurer l'amélioration continue**.

Les Objectifs Qualité découlent des objectifs généraux de l'entreprise, ils sont déclinés au sein de chaque processus.

La surveillance et la mesure de ces objectifs sont périodiques. Ils sont examinés et devront être rediffusés, en cas de modification.

En plus des actions planifiées, déjà incluses dans le Système de Management de la Qualité :

- ⊕ Programmes annuels des audits internes ;
- ⊕ Planification des Revues de Processus ;
 - Chaque propriétaire de processus établi un plan d'action lui permettant d'améliorer le fonctionnement de ses activités afin d'atteindre ses objectifs préalablement définis.
- ⊕ Revue de direction
 - **La Revue de Direction** est réalisée annuellement pour évaluer la pertinence, l'adéquation et **l'efficacité du Système de Management** par rapport à la politique et aux objectifs arrêtés.
 - Celle-ci décide des actions correctives et d'améliorations à apporter si nécessaire.
 - **Des Revues de Direction exceptionnelles** peuvent être réalisées dans le cas d'événements importants affectant le SMQ ou la vie de la société en général.

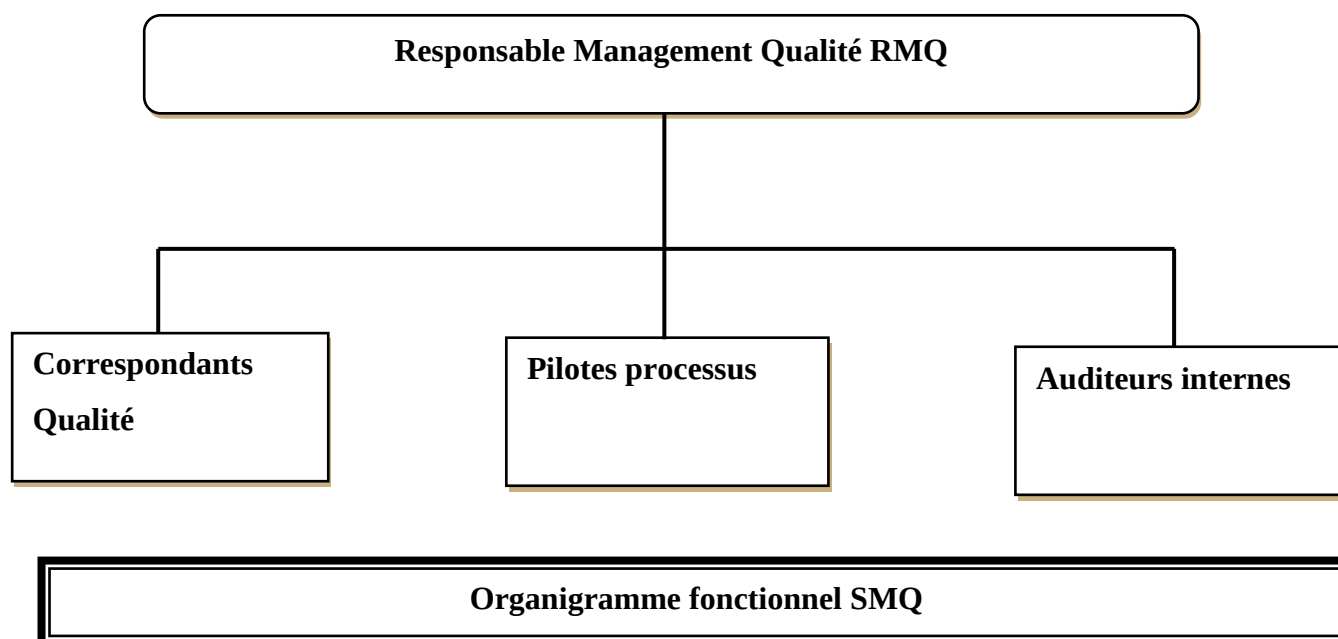
IV.3.Responsabilités et autorités

Toutes les fonctions sont **identifiées** et **formalisées** dans un organigramme validé par la Direction Générale.

L'organisation de l'EPHC MEGDOUD se compose des structures opérationnelles et fonctionnelles suivantes :

- ☞ Direction Générale
- ☞ Cellule Qualité
- ☞ Structure opération et exploitation, et structure d'administration et finance.

L'organisation du Management de la Qualité est définie dans l'organigramme fonctionnel :



IV.4. Management des Ressources :

La sensibilisation sur le SMQ est entretenue par la Direction de l'EPHC.

Les besoins en formation sont identifiés par chaque chef de structure en collaboration avec le Responsable des Ressources Humaines.

Le recrutement est pris en charge par la Direction Générale en collaboration avec le Responsable des Ressources humaines, selon les informations fournies par le responsable hiérarchique concerné.

Après chaque formation, un suivi et un entretien individuel sont effectués par le responsable hiérarchique afin de mesurer le progrès de l'intéressé et la pertinence de l'action de la formation.

L'EPHC MEDOUD, porte un intérêt particulier à la compétence (la formation initiale, professionnelle, le savoir-faire et l'expérience) de son personnel, aussi :

- ⊕ Chaque poste de travail fait l'objet d'une fiche descriptive de poste, gérée et tenue à jour, elle explicite :
 - ☞ Les exigences de poste en matière de formation de base.
 - ☞ Les missions et tâches afférentes à la fonction.
 - ☞ Les responsabilités hiérarchiques.

- ⊕ Des formations du personnel sont assurées pour améliorer leurs compétences.

IV.5. Environnement de travail :

Les responsables de l'EPHC MEGDOUD, veillent à assurer un environnement de travail adéquat au niveau du siège ainsi qu'au niveau des bases de vie.

Les problèmes liés à l'environnement de travail sont relevés par les intendants et les superviseurs HSE.

Le port des éléments de protection individuelle par les employés reste le souci majeur du pilote de processus.

La performance sécurité est ainsi suivie par des indicateurs appropriés.

IV.6. Maîtrise Des Processus Opérationnels :

La planification de la réalisation des prestations regroupe la préparation et le suivi de tous les dispositifs humains, matériels, organisationnels et procéduriers ainsi que ceux relatifs au contrôle pour s'assurer que les exigences des clients soient satisfaites.

Le processus, les procédures, les modes opératoires et les instructions de travail sont élaborés pour assurer la planification et la maîtrise de la réalisation des prestations.

Le processus de commercialisation a pour but d'identifier les dispositions mises en place pour assurer l'enregistrement et le traitement des commandes (revue des exigences des clients) avec des délais et des quantités définis, en prenant en considération les exigences légales et réglementaires relatives à l'activité.

La Direction Commerciale s'assure, qu'il existe une compréhension commune et partagée avec le client sur **les exigences de la commande**, (quantité, qualité du produit et délai).

Le traitement des commandes des clients est décrit dans le **Processus Commercial** et il relève de la responsabilité de **la structure Opération et Exploitation**, s'assurer que :

- ⊕ Les exigences clients, relatives au produit, sont clairement définies et qu'une compréhension commune de celles-ci a bien eu lieu.
- ⊕ Les écarts entre l'offre proposée et les exigences du client ont été traités et que la direction est apte à satisfaire les exigences ainsi établies.
- ⊕ La planification et du lancement de la livraison de la commande.

- ⊕ De la conformité de la livraison par rapport à la commande du client (qualité, quantité, délai, lieu).

Le recueil des besoins et des attentes du client est une étape fondamentale dans **la satisfaction de ses exigences**. Elle est assurée à travers :

- ⊕ Les commandes.
- ⊕ Les contacts par téléphone et par email.
- ⊕ Les rencontres avec les clients.
- ⊕ Les livraisons de produits.
- ⊕ Le retour d'informations clients par le biais des enquêtes satisfaction clients
- ⊕ Le traitement des réclamations clients.
- ⊕ Les registres des doléances d'Ecoute clients.

La maîtrise des opérations est assurée par la gestion et le suivi des approvisionnements de la matière première, des contrats et des procédures de travail sont établis pour l'assurer.

Les fournisseurs sont évalués deux fois par année par rapport aux critères, qualité, coûts et délais, sur la base de fiche d'évaluation et suivi fournisseurs dont les enregistrements sont conservés au service approvisionnement.

Tous les approvisionnements sont soumis à un contrôle qualitatif et quantitatif rigoureux, ils font l'objet d'une réception confirmée dans les enregistrements, et le cas échéant d'une réclamation qui sera transmise au fournisseur par le biais de la structure approvisionnement.

Les produits déclarés non conformes aux exigences peuvent faire l'objet d'une récupération par dérogation.

L'EPHC MEGDOUD prévoit toutes les dispositions nécessaires afin de manutentionner, stocker, conditionner et préserver le produit depuis la réception des matières premières jusqu'à l'expédition du produit fini :

- ⊕ Conditions particulières de stockage des produits ;
- ⊕ Flux physiques (entrée/sortie) des magasins de stockage ;
- ⊕ Mise à jour des stocks (inventaires réguliers) ;
- ⊕ Préservation du produit fini (emballage adéquat).

Le plan **HACCP** est établi et assure la maîtrise des opérations et de l'activité dans 18 procédures :

1. Sélection des produits et des fournisseurs
2. Réception et contrôle des livraisons
3. Déballage, dé cartonnage, reconditionnement
4. Stockage (ambiant, froid+, froid-)
5. Déconditionnement
6. Décongélation
7. Epluchage ; lavage, désinfection des fruits et des légumes ;
8. Tranchage, portionnement des denrées consommées cuites ;
9. Tranchage, portionnement des denrées consommées crues ;
10. Cuisson ;
11. Assemblage dressage ;
12. Refroidissement ;
13. Remontée en T° ;
14. Stockage et mise en attente avant service des préparations froides et chaudes ;
15. Transports ;
16. Gestion des restes ;
17. Nettoyage et désinfections ;
18. Autocontrôle, archivage et suivi documentaire.

V. Mesures – Analyses – Amélioration :

V.1. Satisfaction du client :

Afin de mieux répondre à leurs attentes, **Des enquêtes de satisfaction des clients** sont périodiquement réalisées, auprès des clients dans le but de déterminer la mesure de la **satisfaction** et la **perception** sur la qualité des produits et services de l'EPHC MEGDOUD.

Le traitement des réclamations est mis en place pour prendre en charge les doléances des clients.

V.2. Audit interne :

Afin de vérifier la conformité du SMQ de l'EPHC MEGDOUD par rapport aux exigences de la Norme et d'évaluer l'efficacité de sa mise en œuvre, de sa pertinence et de son

amélioration, des audits internes sont réalisés suivant un programme annuel d'audit établi par le RMQ.

Des audits ponctuels peuvent être réalisés à la demande du **Directeur Général**.

Un rapport d'audit reflétant fidèlement l'esprit et le contenu de l'audit est établi et remis au RMQ conformément à la procédure d'audit **PRO/MNG/02**.

Les actions sont entreprises par les responsables de structures auditées, suite aux non-conformités et aux écarts relevés lors de l'audit interne.

Le suivi de ces actions est assuré par le RMQ.

Les résultats d'audits internes font l'objet d'une synthèse et repris en éléments d'entrée de la **Revue de la Direction**.

V.3. Surveillance, Mesure et Analyse :

L'EPHC MEDOUD détermine, recueille et analyse les données appropriées pour démontrer la pertinence de son SMQ et améliorer son efficacité. Ces données sont :

- ⊕ La satisfaction du client.
- ⊕ La conformité aux exigences relatives au produit.
- ⊕ Les caractéristiques et les évolutions des processus et des produits, y compris les opportunités des actions préventives.
- ⊕ Le suivi des fournisseurs.

V.4. Amélioration continue :

La démarche d'amélioration continue de l'EPHC MEGDOUD intègre la mise en œuvre de la revue de la politique Qualité, des objectifs qualité, l'analyse des données, des résultats d'audits, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction.

Annexe n°4 : le code d'éthique d'A.L.C



Eat better live better!

PREAMBULE

Ligabue²⁸⁹ est un groupe industriel à vocation internationale, conscient de jouer un rôle important vis-à-vis du marché, du développement économique et du bien-être des personnes qui travaillent ou collaborent avec lui, ainsi que des communautés où il est présent.

La complexité des situations dans lesquelles Ligabue doit travailler, les défis du développement durable et la nécessité de prendre en compte les intérêts légitimes de toutes les parties prenantes vis-à-vis de l'activité de l'entreprise, renforce l'importance de définir avec clarté les valeurs et les responsabilités que Ligabue reconnaît, accepte, partage et assume, en contribuant à construire un meilleur futur pour tout le monde.

Pour ce motif, un nouveau code d'éthique de Ligabue (le "Code" ou le "Code d'éthique") a été rédigé. Celui-ci doit être respecté par les administrateurs, les commissaires aux comptes, le management et les salariés de Ligabue, ainsi que par tous ceux qui travaillent en Italie et à l'étranger pour atteindre les objectifs de Ligabue, chacun dans le cadre de leurs fonctions et de leurs responsabilités. Son respect revêt une importance fondamentale – même aux termes et en exécution de la loi et du contrat qui réglementent la relation avec Ligabue – pour l'efficacité, la fiabilité et la réputation de Ligabue, facteurs qui constituent un patrimoine décisif pour le succès de l'entreprise et pour l'amélioration du contexte social dans lequel Ligabue opère.

Ligabue s'engage à promouvoir la connaissance du Code auprès de son personnel et des autres parties prenantes et leur contribution constructive sur ses principes et ses contenus. Ligabue s'engage à prendre en considération les suggestions et les observations qui pourraient provenir des parties prenantes, dans l'objectif de confirmer ou d'intégrer le Code.

Dans tous les cas, Ligabue veille attentivement à ce que le Code soit respecté, en

²⁸⁹ 1 Par "Ligabue" nous entendons Ligabue S.P.A. et les sociétés contrôlées directement et indirectement, en Italie et à l'étranger

prévoyant des instruments adéquats et des procédures d'information, de prévention et de contrôle et en assurant la transparence des opérations et des comportements accomplis, en intervenant, le cas échéant, avec des actions correctives. Le Code est porté à la connaissance de toutes les personnes avec lesquelles Ligabue entretient des relations.

I. Principes généraux : durabilité et responsabilité d'entreprise

Le respect de la loi, des règlements, des dispositions des statuts, l'intégrité et l'éthique, ainsi que la correction, représentent un engagement constant et un devoir pour tout le personnel de Ligabue et caractérisent les comportements de toute son organisation.

La gestion des affaires et des activités de l'entreprise de Ligabue doit être réalisée dans un contexte de transparence, honnêteté, correction, bonne foi, responsabilité et dans le plein respect des règles sur la protection de la concurrence.

Ligabue s'engage à maintenir et à renforcer un système de bonne administration, allié aux standards des meilleures pratiques internationales, en mesure de gérer la complexité des situations dans lesquelles Ligabue doit travailler et les défis à relever pour le développement durable.

Pour le développement de ses activités d'entreprise internationale et de celles réalisées avec ses partenaires, Ligabue s'inspire de la protection et de la promotion des droits de l'homme, prérogatives inaliénables et impératives des êtres humains et fondement pour la construction de sociétés basées sur les principes de l'égalité, de la solidarité, de la répudiation de la guerre et de la défense des droits civils et politiques, des droits sociaux, économiques et culturels et des droits dits de la troisième génération (droit à l'autodétermination, à la paix, au développement et à la protection de l'environnement).

Toute sorte de discrimination, de corruption, de travail forcé ou de travail de mineurs est répudiée. La reconnaissance et la sauvegarde de la dignité, de la liberté et de l'égalité des êtres humains sont spécialement prises en considération, tout comme la protection du travail et de la liberté syndicale, de la santé, de la sécurité, de l'environnement et de la biodiversité, ainsi que le système de valeurs et de principes en matière de transparence, d'efficacité énergétique et de développement durable, conformément aux affirmations des Institutions et des Conventions internationales.

A ce propos, Ligabue opère dans le cadre de référence de la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations unies, des Conventions fondamentales de l'ILO MLC 2006 et des principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises internationales.

Les actions et le comportement de tout le personnel de Ligabue, sans distinction ou exception, s'inspirent des principes et des contenus du Code dans le cadre des fonctions et des responsabilités de chacun, en étant conscient que le respect du Code constitue une partie essentielle de la qualité de la prestation de travail et professionnelle. Les rapports entre les personnes faisant partie du personnel de Ligabue, à tous les niveaux, doivent être empreints des critères et des comportements d'honnêteté, de correction, de collaboration, de loyauté, de responsabilité et de respect réciproque.

En aucune manière, la conviction d'agir pour le profit ou dans l'intérêt de Ligabue ne peut justifier, même partiellement, l'adoption de comportements rentrant en contraste avec les principes et les contenus du Code.

II. Règles de comportement et rapports avec les parties prenantes

1. Ethique, transparence, correction et professionnalisme

Dans ses relations d'affaires, Ligabue s'inspire et respecte les principes de loyauté, de correction, de transparence, d'efficacité et d'ouverture au marché, sans distinction de l'importance de l'affaire.

Toutes les actions, les opérations et les négociations accomplies et, en général, les comportements tenus par le personnel de Ligabue dans l'exercice de l'activité de travail, se basent sur la plus grande correction, sur l'exhaustivité et la transparence des informations, sur la légitimité sous l'aspect formel et substantiel et sur la clarté et la véracité des documents comptables conformément aux réglementations en vigueur et aux procédures internes.

Toutes les activités de Ligabue doivent être effectuées avec diligence et rigueur professionnelle, avec le devoir de fournir des apports professionnels adaptés aux fonctions et aux responsabilités attribuées et d'agir de façon à sauvegarder le prestige et la réputation de Ligabue. Les objectifs de l'entreprise, la proposition et la réalisation de projets, d'investissements et d'actions, doivent être tous destinés à accroître, à longue échéance, les valeurs patrimoniales, de gestion et de connaissance de l'entreprise et à créer de la valeur et du bien-être pour toutes les parties prenantes.

Les pratiques de corruption, de faveurs illégitimes, de comportements collusoires, les sollicitations, directes et/ou par l'entremise de tiers, d'avantages personnels et de carrière, pour soi-même ou pour les autres, sont prohibées, sans aucune exception.

Il n'est jamais consenti d'effectuer, ni d'offrir, directement ou indirectement, des

paiements, des avantages en nature et d'autres avantages de n'importe quelle entité à des tiers, représentants de gouvernements, officiers publics et fonctionnaires du secteur public et privé, pour influencer ou rémunérer un acte provenant de leur service.

Les actes de courtoisie, comme les cadeaux ou des formes d'hospitalité, sont consentis exclusivement s'ils sont d'une valeur modique et pour autant qu'ils ne soient pas en mesure de compromettre l'intégrité ou d'entacher la réputation de l'une des parties et d'être interprétés, par un observateur impartial, comme finalisés à obtenir des avantages de manière inappropriée. Dans tous les cas, ce type de dépense doit toujours être autorisé par la fonction spécifique désignée dans les procédures internes et être documentée de manière adéquate.

Il est interdit d'accepter de l'argent de la part de personnes ou d'entreprises qui ont des relations d'affaires avec Ligabue ou qui ont l'intention d'en avoir. Quiconque reçoit des propositions de cadeaux ou de traitements de faveur ou d'hospitalité susceptibles de ne pas être qualifiés d'actes de courtoisie d'une valeur modique, ou la demande d'en recevoir de la part de tiers, devra les rejeter et informer immédiatement son supérieur ou l'organe dont il fait partie.

Ligabue prend soin d'informer les tiers de manière adéquate sur les engagements et les obligations imposés par le Code, et exige qu'ils respectent les principes concernant directement leur activité et adopte les initiatives internes opportunes et – pour autant que cela relève de sa compétence – externes en cas de non-accomplissement de la part de tiers.

2. Relations avec les institutions, les associations et les communautés locales

Ligabue encourage le dialogue avec les institutions et avec les expressions organisées de la société civile dans tous les pays où il est présent.

2.1. Autorités et institutions publiques

Par l'intermédiaire de son personnel, Ligabue coopère activement et pleinement avec les autorités.

Dans leurs relations avec l'administration publique, le personnel de Ligabue, ainsi que les collaborateurs externes, dont les actes peuvent être rapportables à Ligabue, doivent tenir des comportements caractérisés par la correction, la transparence et la traçabilité. Ces relations sont exclusivement réservées aux fonctions compétentes, dans le respect des obligations et des programmes éventuels approuvés au sein de l'entreprise.

Les fonctions des sociétés contrôlées intéressées doivent se coordonner avec la structure Ligabue Corporate pour l'évaluation préventive de la qualité des interventions à mettre en

œuvre et pour le partage des actions, ainsi que pour leur mise en œuvre et leur contrôle.

Il est interdit de faire, d'inciter à faire ou d'encourager à faire des déclarations mensongères aux autorités.

2.2. Organisations politiques et syndicales

Ligabue ne fournit pas de contributions, directes ou indirectes, sous n'importe quelle forme, aux partis, mouvements, comités et organisations politiques et syndicales, à leurs représentants et candidats, sauf celles prévues par des réglementations spécifiques.

2.3. Développement des communautés locales

Ligabue s'engage à contribuer efficacement à la promotion de la qualité de la vie, au développement socio-économique des communautés où il est présent, ainsi qu'à la formation du capital humain et des capacités locales, tout en exerçant ses activités d'entreprise avec des modalités compatibles avec la bonne pratique commerciale.

Les activités de Ligabue sont exercées dans la conscience de la responsabilité sociale du groupe vis-à-vis de ses parties prenantes et, notamment, des communautés locales où il est présent, en étant convaincu que les capacités de dialogue et d'interaction avec la société civile représentent une valeur fondamentale pour l'entreprise.

Ligabue respecte les droits culturels, économiques et sociaux des communautés locales où il est présent et s'engage à contribuer, là où cela s'avère possible, à leur réalisation, en prêtant une attention toute particulière au droit à une alimentation correcte, y compris l'eau potable, d'une qualité appropriée et dont la valeur nutritionnelle, la variété et la quantité doivent satisfaire pleinement les exigences des personnes et tenir compte de leurs différentes appartenances culturelles et religieuses, au droit à des logements et à des lieux récréatifs décents et adaptés à la promotion de la santé et du bien-être, ainsi qu'au droit à l'éducation, en s'abstenant de commettre des actes pouvant entraver ou empêcher la réalisation de ces droits.

Ligabue promeut des conditions de transparence au niveau de l'information s'adressant aux communautés locales, en se référant spécialement aux thèmes les concernant au plus haut degré. Des formes de consultation continue et d'information sont également encouragées à travers les structures Ligabue compétentes, dans le but de prendre judicieusement en considération les attentes légitimes des communautés locales au niveau de la conception et de la gestion des activités de l'entreprise et en vue de favoriser des mécanismes de répartition adéquate des profits issus de cette activité. Ligabue s'engage donc à diffuser la connaissance des valeurs et des principes de l'entreprise en son sein et à l'extérieur, en instituant notamment des procédures de contrôle, adéquates et à protéger les droits spécifiques des populations locales, avec un égard

particulier à leurs cultures, leurs institutions, leurs liens et leurs styles de vie.

Dans le cadre de leurs fonctions respectives, les membres du personnel de Ligabue, sont tenus de participer à chaque initiative en accord avec les politiques et les programmes d'intervention de Ligabue, et de les mettre en œuvre avec des critères de transparence absolue, ainsi que de les soutenir en tant que valeur intégrante pour les objectifs de Ligabue.

2.4. Promotion des activités “à but non lucratif” : le Centro Studi Ricerche Ligabue (CSRL)

L'activité philanthropique de Ligabue est conforme à sa vision du développement durable. Le Centro Studi Ricerche Ligabue CSRL (Centre d'Etudes et de Recherches Ligabue) a été créé dans ce but en 1971. Ligabue s'engage donc à favoriser, soutenir et promouvoir parmi son personnel, des activités “à but non lucratif” qui démontrent la volonté de l'entreprise à agir activement pour satisfaire les besoins, surtout culturels, des communautés où elle est présente.

3. Relations avec les clients et les fournisseurs

3.1. Clients et consommateurs

Ligabue doit son succès d'entreprise sur les marchés à l'offre de produits et de services de qualité à des conditions compétitives et au respect de toutes les normes concernant la protection de la concurrence loyale.

Ligabue s'engage à respecter le droit des consommateurs à ne pas recevoir des produits dangereux pour leur santé et pour leur intégrité physique et à recevoir des informations complètes sur les produits proposés (traçabilité).

Ligabue reconnaît que l'avis des personnes qui reçoivent les produits ou les services revêt une importance primordiale pour le succès de l'entreprise. Les politiques commerciales sont finalisées à assurer la qualité des biens et des services, la sécurité et le respect du principe de précaution. Par conséquent, tout le personnel de Ligabue a l'obligation de :

- Respecter les procédures internes pour la gestion des relations avec les clients et les consommateurs ;
- Fournir, de manière efficace et avec courtoisie, dans les limites des prévisions contractuelles, des produits de haute qualité qui satisfont les attentes raisonnables et les besoins des clients et des consommateurs ;
- Fournir des informations précises et complètes sur les produits et les services et s'en

tenir à la vérité dans les communications publicitaires ou de tout autre type, de façon à ce que les clients et les consommateurs puissent prendre leurs décisions en toute connaissance de cause.

3.2. Fournisseurs et collaborateurs externes

Ligabue s'engage à rechercher des fournisseurs et des collaborateurs externes compétents et partageant les principes et la teneur du Code et encourage la construction de relations durables et correctes dans le but d'améliorer progressivement la qualité de la protection, ainsi que la promotion des principes contenus dans le Code.

Dans les relations de contrats d'entreprise, d'approvisionnement et, en général, de fourniture de biens et/ou de services et de collaboration externe (y compris les conseillers, les agents, etc.), tous les membres du personnel de Ligabue sont obligés de:

- Respecter les procédures internes pour la sélection et la gestion des fournisseurs et des collaborateurs externes et de ne pas exclure toute possibilité de rivaliser pour remporter un contrat de fourniture chez Ligabue à aucun sujet en possession des qualités requises ; au niveau de la sélection, adopter uniquement des critères d'évaluation objectifs conformément aux modalités déclarées et transparentes ;
- Obtenir la collaboration de fournisseurs et de collaborateurs externes pour assurer constamment la satisfaction des exigences des clients et des consommateurs de manière adéquate par rapport à leurs attentes, en termes de qualité, de prix et de délai de livraison;
- Utiliser le plus possible, conformément aux lois en vigueur et aux critères de légitimité avec les parties liées, des produits et des services fournis par les entreprises de Ligabue à des conditions compétitives et de marché;
- Inclure, dans les contrats, la confirmation d'avoir pris connaissance du Code et de l'obligation expresse de respecter les principes qui y sont contenus ;
- Respecter et demander le respect des conditions contractuellement prévues ;

Maintenir un dialogue franc et ouvert avec les fournisseurs et les collaborateurs externes, aligné sur les bonnes pratiques commerciales; avertir immédiatement le supérieur direct en cas de probabilité de violation du Code ;

- Informer la structure Ligabue Corporate compétente à propos des problèmes importants survenus avec un fournisseur ou un collaborateur externe, de manière à pouvoir en évaluer les conséquences, même au niveau de Ligabue.

La rémunération à verser devra être exclusivement proportionnelle aux prestations indiquées dans le contrat et les paiements ne pourront, en aucun cas, être effectués à un sujet qui n'est pas la contrepartie, ni dans un pays tiers différent de celui des parties ou d'exécution du contrat.

4. Management, salariés, collaborateurs de Ligabue

4.1. Développement et protection des Ressources humaines

Le personnel est l'élément indispensable pour l'existence de l'entreprise. Le dévouement et le professionnalisme du management et des salariés représentent des valeurs et des conditions importantes pour atteindre les objectifs de Ligabue.

Ligabue s'engage à développer les capacités et les compétences du management et des salariés afin que, dans le cadre de la prestation de travail, l'énergie et la créativité de tout un chacun puissent s'exprimer entièrement, et s'engage à sauvegarder les conditions de travail tant au niveau de la protection de l'intégrité psycho-physique du travailleur qu'au niveau du respect de sa dignité. Des conditionnements illicites ou des désagréments injustes ne sont pas consentis, par contre, des conditions de travail permettant de développer la personnalité et le professionnalisme de la personne sont promues.

Conformément à la loi et aux normes contractuelles en la matière, Ligabue s'engage à offrir les mêmes opportunités de travail à tous les travailleurs, en faisant en sorte que tous puissent jouir des droits et d'une rétribution équitable se basant exclusivement sur des critères de mérite et de compétence, sans aucune discrimination. Les fonctions compétentes doivent :

- dans tous les cas, adopter des critères de mérites et de compétence (et de toute manière, strictement professionnels) pour n'importe quelle décision relative aux ressources humaines ;
- dans tous les cas, sélectionner, engager, former, rétribuer et gérer les ressources humaines sans discrimination ;
- créer un environnement de travail dans lequel les caractéristiques et les orientations personnelles

Ne peuvent donner lieu à des discriminations et qui soit en mesure de promouvoir la sérénité de tout le personnel de Ligabue.

Ligabue souhaite que son personnel, à tous les niveaux, collaborent au maintien d'un climat de respect réciproque de la dignité dans l'entreprise, de l'honneur et de la réputation de chacun. Ligabue interviendra pour empêcher tout comportement injurieux, discriminatoire ou diffamatoire. A cet effet, même les comportements particulièrement offensants pour la sensibilité civile en dehors du travail sont également pris en compte.

Dans tous les cas, les comportements qui constituent une violence physique ou morale sont interdits sans exception.

4.2. Sécurité d'entreprise

Ligabue est engagée dans l'activité d'étude, de développement et de mise en œuvre des stratégies, des politiques et des plans opérationnels visant à éviter et maîtriser tout comportement fautif ou frauduleux qui pourrait provoquer des dommages directs ou indirects au personnel de Ligabue et/ou aux ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise.

L'entière responsabilité du personnel de Ligabue est obligée de contribuer activement au maintien d'un standard optimal de la sécurité au sein de l'entreprise, en s'abstenant de tout comportement illicite ou dangereux en signalant, à son supérieur ou à l'organe dont il fait partie et à la structure Ligabue Corporate compétente, les éventuelles activités effectuées par des tiers au détriment du patrimoine ou des ressources humaines de Ligabue.

Dans tout contexte qui requiert une attention particulière pour la sécurité du personnel, il est obligatoire de respecter scrupuleusement les indications fournies à ce sujet par Ligabue, en s'abstenant d'accomplir des comportements susceptibles de mettre à risque son intégrité/ou celle d'autrui, en signalant rapidement au supérieur hiérarchique toute situation mettant en danger sa propre sécurité ou celle d'autrui.

4.3. Harcèlements ou mobbing sur le lieu de travail

Ligabue exige que les relations de travail internes et externes ne donnent pas lieu à des harcèlements ou des attitudes, de toute manière, rapportables à des pratiques de mobbing qui sont toutes interdites, sans aucune exception. Par exemple :

- créer un environnement de travail intimidateur, hostile, d'isolement ou, de toute manière, discriminatoire vis-à-vis d'un travailleur ou d'un groupe de travailleurs ;
- créer des interférences injustifiées avec l'exécution de prestations de travail d'autrui ;
- entraver les perspectives individuelles de travail d'autrui pour des simples motifs de compétition personnelle ou d'autres salariés.

Toute forme de violence ou de harcèlement ou de harcèlement sexuel ou se référant aux différences personnelles et culturelles est interdite. Par exemple :

- subordonner n'importe quelle décision importante pour la vie professionnelle du destinataire à l'acceptation de faveurs sexuelles ou aux différences personnelles et culturelles ;

- influencer ses propres collaborateurs afin d'obtenir des faveurs sexuelles en profitant de sa fonction ;
- proposer des relations interpersonnelles privées, malgré une non-acceptation exprimée ou raisonnablement évidente ;
- faire allusion à un handicap et à des infirmités physiques ou psychiques ou à des formes de différence culturelle, religieuse ou d'orientation sexuelle.

4.4. Abus d'alcool ou de stupéfiants et interdiction de fumer

L'entière responsabilité du personnel de Ligabue doit contribuer personnellement à promouvoir et à maintenir un climat de respect réciproque dans l'environnement de travail ; une attention particulière est donnée aux conditions de respect de la sensibilité d'autrui.

Etre ou se trouver sous l'effet de l'alcool, de stupéfiants ou de substances analogues, durant la prestation de travail et sur le lieu de travail sera considéré comme un comportement fautif entraînant sciemment le risque de compromettre le climat de l'environnement de travail. Les états de dépendance chronique, lorsqu'ils ont une incidence sur l'environnement de travail, seront – pour les réflexes contractuels – assimilés aux cas précédents ; Ligabue s'engage à favoriser les actions prévues, dans ce contexte, par les contrats de travail. Il est interdit de :

- ▶ détenir, consommer, offrir ou céder à n'importe quel titre, des stupéfiants ou des substances ayant un effet analogue, au cours de la prestation de travail et sur les lieux de travail ;
- ▶ fumer sur les lieux de travail. Ligabue favorise les initiatives volontaires destinées aux personnes qui désirent arrêter de fumer et, tiendra notamment compte, des personnes qui sont incommodées par la fumée en créant des éventuelles zones réservées aux fumeurs pour les préserver du "tabagisme involontaire" sur le lieu de travail.

III. Instruments d'application du Code d'Ethique

1. Système de contrôle interne

Ligabue s'engage à promouvoir et à maintenir un système de contrôle interne, approprié qui doit être considéré comme un ensemble de tous les instruments nécessaires ou utiles à orienter, gérer et vérifier les activités de l'entreprise dans le but d'assurer le respect des lois et des procédures de l'entreprise, de protéger les biens de l'entreprise, de gérer les activités de manière optimale et efficace et de fournir des données comptables et financières minutieuses et complètes.

La responsabilité de réaliser un système de contrôle interne efficace est commune à chaque niveau de la structure organisationnelle de Ligabue; par conséquent, l'entière responsabilité du personnel de Ligabue, chacun dans le cadre de ses fonctions et de ses responsabilités, s'engage à définir et à participer activement au fonctionnement correct du système de contrôle interne.

Ligabue promeut la diffusion à tous les niveaux d'une culture et de procédures caractérisées par la conscience de l'existence des contrôles et par l'adoption d'une mentalité orientée à l'exercice conscient et volontaire des contrôles; par conséquent, le management, en premier lieu, et tout le personnel de Ligabue sont tenus de contribuer et de participer au système de contrôle interne de Ligabue et, avec une attitude positive, de faire participer leurs collaborateurs.

Tous les membres du personnel sont responsables des biens de l'entreprise qui leur ont été confiés (matériels et immatériels) et qui sont nécessaires pour l'activité effectuée ; aucun salarié ne peut faire - ou consentir à d'autres de le faire - un usage improprie des biens qui lui ont été confiés, ainsi que des ressources de Ligabue.

Toutes pratiques et toutes attitudes rapportables à l'accomplissement ou à la participation à l'accomplissement de fraudes sont interdites, sans aucune exception.

Les organismes de contrôles et de surveillance de Ligabue et les cabinets d'audit mandatés ont libre accès aux données, à la documentation et aux informations pour l'accomplissement de l'activité leur incombant.

1.1. Conflits d'intérêt

Ligabue reconnaît et respecte le droit de son personnel à participer à des investissements, des affaires ou à des activités d'un autre genre en dehors de l'activité exercée dans l'intérêt de Ligabue, pour autant qu'il s'agisse d'activités consenties par la loi et compatibles avec les obligations prises vis-à-vis de Ligabue.

Le management et les salariés de Ligabue sont tenus d'éviter et de signaler les conflits d'intérêt entre les activités économiques personnelles et familiales et les fonctions qu'ils occupent au sein de la structure ou de l'organe dont ils font partie. Chacun est notamment tenu de signaler les situations spécifiques et les activités dans lesquelles il est - ou à sa connaissance, un de ses parents ou un de ses alliés jusqu'au 2ème degré ou bien encore un cohabitant - titulaire d'intérêts économiques et financiers (propriétaires ou associés) s'il s'agit de fournisseurs, de clients, de concurrents, de tiers cocontractants ou de leurs sociétés mères ou de leurs filiales ou s'il y exerce des fonctions d'administration ou de contrôle ou bien de direction.

Les situations suivantes représentent aussi des conflits d'intérêt :

- utilisation de sa fonction au sein de l'entreprise ou des informations ou des opportunités d'affaires acquises dans l'exercice de ses fonctions, à son profit ou au profit de tiers ;
- accomplissement d'activités de travail de la part du salarié et/ou de sa famille chez des fournisseurs, des sous-traitants, des concurrents.

Dans tous les cas, le management et les salariés de Ligabue sont tenus d'éviter toutes les situations et toutes les activités susceptibles de créer un conflit avec les intérêts de l'entreprise ou susceptibles d'interférer avec leur capacité de prendre, de manière impartiale, des décisions dans le meilleur intérêt de l'entreprise et dans le respect total des principes et des contenus du code ou, dans un sens général, d'exécuter exactement les fonctions et les responsabilités attribuées. Toute situation susceptible de constituer ou de déterminer un conflit d'intérêt, doit être rapidement communiqué au supérieur chargé du management ou à l'organe dont il fait partie. De la même manière, le sujet impliqué s'abstient rapidement d'intervenir dans le procédé opérationnel/décisionnel et le supérieur chargé du management ou l'organe :

- détermine les solutions opérationnelles en mesure de sauvegarder, dans le cas spécifique, la transparence et la correction des comportements dans l'exercice des activités ;
- transmettre aux intéressés – et, pour information, à leur supérieur hiérarchique – les instructions écrites nécessaires ;
- classe la documentation reçue et transmise.

1.2. Transparence des écritures comptables

La transparence comptable se fonde sur la vérité, la précision et l'exhaustivité de l'information de base pour les écritures comptables s'y rapportant. Chaque membre des organes de la société, du management ou du personnel de la société, est tenu de collaborer, dans le cadre de ses compétences, pour que les faits de gestion soient représentés correctement et en temps utile dans les écritures comptables.

Il est interdit d'accomplir des actions susceptibles de porter préjudice à la transparence et à la traçabilité de l'information sur le bilan.

Une documentation adéquate sur chaque opération effectuée est conservée dans les archives de façon à:

- faciliter les écritures comptables précises ;

- déterminer les différents niveaux de responsabilité et de répartition et de ségrégation des tâches ;
- permettre la reconstruction minutieuse de l'opération, notamment pour réduire la probabilité d'erreurs matérielles ou d'interprétation.

Chaque écriture doit refléter exactement ce qui figure dans la documentation s'y rapportant. L'entière responsabilité du personnel de Ligabue doit faire en sorte que la documentation soit facilement repérable et classée selon des critères logiques et de bonne organisation comptable et administrative.

Tous les membres du personnel de Ligabue qui constateraient une quelconque omission, falsification, négligence dans la comptabilité ou dans la documentation sur lesquelles les écritures comptables se basent, sont priés de signaler les faits à leur supérieur direct ou à l'organe dont ils font partie, ainsi qu'au garant.

2. Protection de la santé, de la sécurité, de l'environnement et de la sûreté publique

Les activités de Ligabue doivent être menées conformément aux accords et aux standards internationaux et aux lois, aux règlements, aux pratiques administratives et aux politiques nationales en vigueur dans les pays où il opère, relatives à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs, de l'environnement et de la sûreté publique.

Ligabue contribue activement à la promotion du développement scientifique et technologique visant la protection des ressources et de l'environnement. La gestion opérationnelle doit se référer aux critères avancés de protection de l'environnement et d'efficacité énergétique en poursuivant l'amélioration continue des conditions de santé et de sécurité sur le travail et de protection de l'environnement.

Dans le cadre de leurs fonctions, tous les membres du personnel de Ligabue, participent activement au processus de prévention des risques, de protection de l'environnement, de la sûreté publique et de protection de la santé et de la sécurité, vis-à-vis d'eux-mêmes, de leurs collègues et des tiers.

3. Confidentialité

3.1. Protection du secret d'entreprise

Abstraction faite de la transparence des activités mises en œuvre et des obligations d'information imposées par les dispositions en vigueur, les membres du personnel de Ligabue doivent garantir la confidentialité requise par les circonstances à propos de toutes les informations qu'ils apprennent dans le cadre de leur travail.

Les informations, les connaissances et les données acquises ou élaborées durant leur travail ou dans le cadre de leurs fonctions sont la propriété de Ligabue et ne peuvent être utilisées, communiquées ou divulguées sans l'autorisation spécifique du supérieur chargé du management, en respectant les procédures spécifiques.

3.2. Protection des données personnelles

Ligabue s'engage à protéger les informations relatives à son personnel et aux tiers, générées ou acquises au sein de l'entreprise ou lors de relations d'affaires, et à éviter tout usage inapproprié de ces informations.

Ligabue exige que le traitement des données personnelles effectué au sein de ses structures soit réalisé dans le respect des droits et des libertés fondamentales, ainsi que de la dignité des intéressés, tel que cela est prévu par les dispositions de la loi en vigueur en la matière.

Le traitement des données personnelles doit être effectué de manière licite et correcte et, quoiqu'il en soit, seules les données nécessaires pour des buts déterminés, explicites et légitimes sont collectées. Les données sont conservées pendant une période de temps non supérieure à celle nécessaire aux buts de la collecte.

Ligabue s'engage également à adopter les mesures de sécurité adaptées et préventives pour toutes les banques de données dans lesquelles les données personnelles sont collectées et conservées, afin d'éviter tout risque de destruction et de pertes ou bien tout accès non autorisé ou traitement non consenti.

Tous les membres du personnel de Ligabue doivent :

- Acquérir et traiter les données nécessaires et opportunes pour les finalités en liaison directe avec les fonctions et les responsabilités exercées ;
- Acquérir et traiter les données uniquement dans le cadre de procédures spécifiques et conserver et archiver les données afin d'éviter que d'autres personnes non autorisés en prennent connaissance ;
- Représenter et classer les données avec des modalités permettant à n'importe quel sujet autorisé à l'accès d'obtenir facilement un cadre le plus précis, exhaustif et véridique possible ;
- Communiquer les données dans le cadre de procédures spécifiques ou sur autorisation expresse des fonctions hiérarchiques supérieures et, de toute façon, dans tous les cas, uniquement après avoir contrôlé la divulgabilité dans le cas spécifique des données, même en se référant à des contraintes absolues ou relatives concernant les tiers liés à Ligabue par un

rapport de n'importe quelle nature et, s'il y a lieu, après avoir obtenu leur consentement.

3.3. Participation à des associations, initiatives, événements ou rencontres externes

Les participations à des associations, des initiatives, des événements ou des rencontres est favorisée par Ligabue à condition qu'elles soient compatibles avec la prestation de l'activité de travail ou professionnelle.

Par exemple :

- la participation à des associations, des congrès, des séminaires, des c o u r s
- la rédaction d'articles, d'essais et de publications en général ;
- la participation à des événements publics en général.

A ce propos, le management et les salariés de Ligabue, appelés à illustrer ou à fournir en dehors de l'entreprise des données ou des informations concernant les objectifs, les activités, les résultats et les points de vue de Ligabue, sont obligés d'obtenir une autorisation de la part de leur supérieur chargé du management, en ce qui concerne les lignes d'action qu'ils entendent suivre et les textes et les rapports prévus, ainsi que de concorder les contenus avec la structure Ligabue Corporate compétente.

IV. Domaines d'application et structures de référence du Code d'Ethique

Les principes et les contenus du Code s'appliquent au personnel et aux activités de Ligabue. Les représentants indiqués par Ligabue dans les organes des sociétés filiales, dans les consortiums et dans les joint-ventures promeuvent les principes et les contenus du Code dans leurs domaines de compétence.

Les administrateurs et le management ont le devoir de concrétiser les principes et les contenus du Code, en se chargeant des responsabilités au sein et en dehors du groupe, en renforçant la confiance, la cohésion et l'esprit de groupe et en servant aussi d'exemple, grâce à leur comportement, pour leurs collaborateurs afin de les inciter à respecter le Code et à formuler des questions et des suggestions au sujet de chaque disposition.

1. Obligation de connaissance du Code et de signalisation des violations éventuelles

Chez Ligabue, tous les salariés doivent être au courant des principes et des contenus du Code, ainsi que des procédures de référence qui régissent les fonctions et les responsabilités exercées.

Tous les membres du personnel de Ligabue sont obligés de :

- S'abstenir de tout comportement contraire à ces principes, contenus et procédures ;
- Sélectionner soigneusement, par rapport à ce qui leur incombe, leurs collaborateurs et les

inciter à respecter totalement le Code ;

- Demander aux tiers avec lesquels Ligabue entame une relation, la confirmation qu'ils ont pris connaissance du Code ;
- Référer rapidement à leurs supérieurs hiérarchiques ou à l'organe dont ils font partie les révélations ou les informations fournies par des parties prenantes en ce qui concerne les cas et les demandes de violation du code éventuels ;
- Collaborer dans le contrôle des violations éventuelles avec le garant et avec les fonctions chargées à cet effet par les procédures spécifiques ;
- Adopter des mesures correctives immédiates si cela s'avère nécessaire en fonction de la situation et, dans tous les cas, empêcher n'importe quel type de rétorsion.

Après la signalisation de la possibilité d'une éventuelle violation, si un membre du personnel retient avoir subi des rétorsions, il pourra s'adresser directement à la direction de l'entreprise, étant bien entendu, qu'il ne pourra pas mener d'enquêtes personnelles ou communiquer des informations à d'autres personnes, sauf à ses supérieurs hiérarchiques ou à l'organe dont il fait partie.

2. Structures de référence et de surveillance

Ligabue s'engage à assurer:

- la diffusion maximum des principes et des contenus du Code auprès de son personnel et des autres parties prenantes, la mise à disposition de tout autre instrument cognitif et d'éclaircissement pour l'interprétation et la mise en œuvre du Code, ainsi que pour son actualisation afin de l'adapter à l'évolution de la sensibilité civile et aux réglementations importantes;
- l'accomplissement de contrôles concernant chaque information de violation des principes et des contenus du Code ou des procédures de référence ; l'évaluation objective des faits et la réalisation consécutive, en cas de violation certifiée, des mesures de sanction appropriées ; que personne ne pourra subir des rétorsions de tout genre pour avoir fourni des informations de violation du Code ou des procédures de référence.

2.1. Promotion du Code

Le Code est mis à la disposition du personnel de Ligabue conformément aux normes applicables et peut également être consulté sur les sites internet et intranet de Ligabue S.p.A. et des sociétés filiales.

Chaque flux d'information doit être envoyé à l'adresse de courrier électronique : codice.etico@ligabue.it

3. Revision du Code

La révision du Code est approuvée par le Conseil d'Administration de Ligabue S.p.A., sur proposition de l'Administrateur Délégué en accord avec le Président, après avoir entendu l'avis du Collège des Commissaires aux comptes.

4. Valeur contractuelle du Code

Le respect des normes du code doit être considéré comme une partie essentielle des obligations contractuelles par tout le personnel de Ligabue aux termes et en exécution de la loi applicable.

La violation des principes et des contenus du Code pourra constituer un inaccomplissement des obligations principales du contrat de travail ou un délit disciplinaire, avec toutes les conséquences prévues par la loi, même en ce qui concerne la continuité de la relation de travail et comporter la réparation du préjudice subi.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE :	2
CHAPITRE I : PRINCIPALES THEORIES ET APPROCHES DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL ET LEUR IMPACT SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE.	
Introduction	13
Section 1 : Les théories de contenu	15
I. L'avènement des premières idées sur la motivation au travail	15
I.1. Frederick Winslow Taylor et la motivation par l'argent :	15
I.2. Les expériences de Hawthorne et l'école des relations humaines	16
II. L'avènement d'autres théories dites du contenu	18
II.1. La théorie de la hiérarchie des besoins : la pyramide des besoins	19
II.2. La théorie ERD de Clayton Alderfer	22
II.3. La théorie bifactorielle de Frederick Herzberg	23
II.4. Les théories behavioristes	26
II. 5. Douglas McGregor : la théorie X & Y	28
Section 2 : les théories du processus	31
I. La théorie de l'équité de Stacy Adams	31
I.1. L'équité et les comparaisons sociales :	31
I.2. Les prédictions relatives à la théorie de l'équité :	32
I.3. La théorie de l'équité et la justice organisationnelle	33
II. La théorie des attentes de Victor Vroom	34
II.1. Les termes et les concepts propres à la théorie des attentes	35
II.2. Les prédictions relatives à la théorie des attentes :	36
III. La théorie de la fixation des objectifs de Locke	37
III.1. Les éléments motivateurs des objectifs	37
III.2. Les principes directeurs de la fixation des objectifs	39
III.3. La fixation d'objectifs et la gestion par objectifs	39
Section 3 : Principales approches de motivations au travail et leur impact sur la performance des employés	41
I. Définition des concepts de la motivation et de la satisfaction au travail	42

I. 1. Définition du concept de motivation au travail.....	42
I.2. Définition du concept de la satisfaction au travail.....	44
I.3. La nuance entre la motivation et la satisfaction au travail :.....	45
II. Les principales approches de motivation au travail.....	45
II.1. La louange (Praise).....	45
II.2. La rémunération (<i>salary</i>).....	46
II.3. La reconnaissance (<i>Recognition</i>).....	47
II.4. L'assignation de nouveaux rôles :(<i>assigning new roles</i>).....	48
II.5. Le style de management (<i>Management style</i>)	48
II.6. Le style de communication du Management (<i>Management communication style</i>)	49
II.7. L'approche incitative (<i>incentive approach</i>)	50
III. L'impact des approches de motivation au travail sur les comportements organisationnels, la performance et la productivité des employés	50
III.1. L'impact sur les comportements organisationnel des employés	51
III.2. L'impact sur la performance et la productivité des employés	52
Conclusion.....	54

CHAPITRE II : LES COMPORTEMENTS ORGANISATIONNELS : ENTRE EFFETS DE LEVIER ET EFFETS BOOMERANG

Introduction :	56
Section 1 : les comportements productifs des équipiers (les effets de levier).....	57
I. Typologies des comportements productifs des équipiers :	57
I.1. La typologie de Cox et Sims.....	57
I.2. La typologie de Marks et ses collègues.	58
I.3. La typologie de Rousseau et ses collègues.	63
II. Le leadership et la motivation des équipes de travail :.....	68
II.1-Le leadership dans une équipe de travail :	68
II.2- Le rôle crucial des meneurs des équipes (<i>team leaders</i>) :.....	68
Section 2 : Les comportements contreproductifs des employés	71
I. Définition :	71
II. Evolution et typologie des comportements contreproductifs au travail	72
II.1.Evolution	72
II.2. Typologie des comportements contreproductifs.....	72
II.2.3. La déviance politique.....	76
II.2.4. L'agression personnelle.....	77

III. Les comportements contreproductifs dans des contextes de travail traditionnel et groupal.....	77
III.1. Les comportements contre-productifs dans un contexte de travail traditionnel :	77
III.2. Les comportements contre-productifs dans un contexte groupal :	79
Section 3 : Antécédents et implications de la « contre-productivité » au travail sur les plans organisationnel et individuel	84
I. Les antécédents (facteurs de prédiction) des comportements contreproductifs des équipiers :	84
I.1. Les facteurs individuels	84
II. Les conséquences des comportements contreproductifs des employés.....	103
II. 1. Les conséquences sur le plan organisationnel	103
II. 2. Les conséquences sur le plan individuel.....	104
Conclusion.....	105

CHAPITRE III : SOCIETES DE CATERING : PRESENTATION, AMBITIONS, MANAGEMENT ET LIMITES

Introduction :	108
Section 1 : Présentation des hôteliers de l'extrême.....	109
I. Définition du métier de full catering et de Facilities Management	109
II. Le catering, un aspect très important de l'impartition en Algérie	109
III. Le catering, un métier type et des débouchés multiples :	110
III.1-Le catering, un métier type :	110
III.2- Le catering, des débouchés multiples :	113
IV. Le marché de catering algérien, un gâteau partagé par des majors étrangères	114
Section 2 : L'organisation et le management des hôteliers de l'extrême.....	116
I. Organisation :	116
II. Ambitions et Management :	119
II. 1. Ambitions	119
II. 2. Une politique de qualité comme choix managérial stratégique :	120
II.3. Le système de management de la qualité	122
II.4. Du Système de Management de la Qualité (SMQ) au Système de Management Intégré (S.M.I) :	123
Avantages de la démarche	125
II.5. Les principaux objectifs d'une politique de qualité.....	127
II.6. Les axes d'une politique qualité	128
Section 3 : Les sociétés de catering, un chemin vers l'excellence parsemé d'embûches	129

I. Un cheminement vers le Management de la Qualité Totale (TQM), ou la recherche de l'excellence.....	129
II. La direction par objectif, comme mode de gestion dans les sociétés de catering :	133
III. Le Marketing interentreprises (B to B) , et le marketing des ressources humaines :.....	133
III.1.Le marketing B to B, pour les hôteliers de l'extrême, un élément très important pour leurs politiques qualités et la valorisation de leurs atouts	134
III.2.Les hôteliers de l'extrême et leurs premiers pas vers marketing social ou des ressources humaines	134
III.5.Le paradoxe des sociétés de catering : une importance croissante pour la qualité et quasiment absente pour ses artisans.	136
Conclusion :.....	139

CHAPITRE IV : ASPECTS METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE, RESULTATS, INTERPRETATION DES RESULTATS ET ELEMENTS DE REGULATION

Introduction :	141
Section 1 : Méthode d'investigation et présentation des trois hôteliers	141
I. Explication et justification de la méthode d'investigation :	141
II. La procédure de collecte de données :	142
III. Les instruments utilisés pour la collecte de données :	143
III.1. Mesure des pratiques organisationnelles :.....	143
III.2. Mesure de l'engagement organisationnel des salariés :	144
III.3. Mesure de la « contre-productivité » des équipiers :	144
III.4. Evaluation de la justice organisationnelle dans les sociétés de catering :.....	145
III.5. Evaluation des pratiques managériales :	145
IV. Présentation des sociétés, objet de notre enquête	146
1V. 1. Algérie Ligabue Catering	146
IV.2. CIEPTAL Catering	147
IV.3. L'EPHC MEGDOUD.R.....	149
Section 2 : présentation, analyse, et explication des résultats de l'enquête	150
I. Analyse démographique et caractéristiques de l'échantillon.....	150
I.1. Aspects démographiques de l'E.P.H.C.MEGDOUD.R.....	150
I. 2. Aspects démographiques de la filiale française CIEPTAL.....	152
I.3. Aspects démographiques de l'équipe travaillant pour Algérie Ligabue Catering	154
II. Diagnostic des différents aspects des sociétés de catering objet de notre étude	156

II.1. Les attitudes des employés vis-à-vis des conditions de travail	156
II.2. Les attitudes des employés des politiques salariales misent en œuvre par leurs employeurs	156
II.3. Les pratiques managériales prédominantes au sein des trois prestataires du <i>full catering et de facilities management</i>	160
II.4. La communication managériale au sein des trois prestataires.....	164
II. 5. Le feedback est-il une pratique courante au sein des trois prestataires ?	166
II.6. Qu'on est-il de la reconnaissance du travail au sein des trois hôteliers de l'extrême ?	168
II.7. Qu'on est-il de la justice organisationnelle au sein des trois hôteliers de l'extrême..	170
II.8. La formation du personnel au sein des trois sociétés du full catering.....	172
III. Implications du climat organisationnel sur les comportements organisationnels des employés.....	172
III.1. Implications sur l'engagement organisationnel des employés	173
III.2. La « contre-productivité » au travail, comme fruit de climat organisationnel	175
III.3. Implications du climat organisationnel sur la fidélité organisationnelle des employés	177
IV. Explication des résultats de l'enquête, à la lumière des théories de motivation au travail.....	178
IV.1. Abraham Maslow et l'explication des résultats de l'enquête	178
IV. 2. Frederick Herzberg et l'explication des résultats de l'enquête	180
IV.3. La théorie de fixation des objectifs d'Edwin Locke et l'explication des résultats de l'enquête	181
IV.4. La théorie de l'équité de Stacy Adams et l'explication des résultats de l'enquête ...	182
IV.4. Théorie de la justice organisationnelle et l'explication des résultats de l'enquête ...	182
IV.5. La théorie des attentes de Victor Vroom et l'explication des résultats de l'enquête	183
Section 3 : Eléments de régulations des comportements contreproductifs des employés	184
I. Une sélection efficace du personnel et l'élimination des employés « toxiques ».....	184
II. Le management par objectifs, une pierre plusieurs coups.....	185
III. Pour le Management par objectifs, le feedback est un impératif	187
IV. La reconnaissance des bonnes performances organisationnelles.....	188
V. La formation du personnel, une option à usage multiple	189
VI. La mise en place des barrières à la sortie par des avancements et des promotions par compétence et ancienneté dans la société	191

VII. Valoriser le personnel compétent et consciencieux pour favoriser les comportements pro-sociaux.....	192
VIII. L’usage des incitations, des règles et des sanctions	194
IX. La justice organisationnelle	195
X. Promouvoir un climat organisationnel d’éthique	196
XI. La construction des relations de confiance	197
XII. La responsabilisation et l’autonomisation des employés.....	198
Conclusion :.....	201
CONCLUSION GENERALE	202
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	208
LISTE DES TABLEAUX, DES GRAPHIQUES ET DES FIGURES :	224
ANNEXES.....	226
TABLE DES MATIERES	267

Résumé :

Le but de notre recherche consiste à étudier un aspect très peu traité des ressources humaines à savoir la « contre-productivité » au travail. Ce phénomène est très observable dans des sociétés à bas salaires, telles que celles du *full catering* et de *facilities management* ; et il engendre des coûts considérables pour ces prestataires et une source de désavantage concurrentiel.

Afin d'identifier, de comprendre , d'expliquer et de suggérer des éléments de régulation au phénomène de la « contre-productivité » au travail, nous avons procédé à une étude comparative des différents aspects organisationnels des trois « hôteliers de l'extrême », à savoir l'E.P.H.C.M.R, CIEPTAL et AVICAT LIGABUE CATERING, ayant respectivement des positions de suiveur, challenger et de leader sur le marché du *full catering* en Algérie. Pour ce faire, nous avons pris au sein de chaque société une équipe de travail composée de 20 équipiers auxquels nous avons soumis nos questionnaires.

Les résultats de notre enquête indiquent l'existence d'une gestion archaïque et autoritaire ainsi que l'absence d'équité, d'éthique, et de culture d'entreprise au sein de l'E.P.H.C.M.R. L'absence de ces leviers de satisfaction et de motivation au travail, a entraîné un désengagement organisationnel, un taux anormalement élevé de turnover et une forte « contre-productivité » au travail. En revanche, la filiale de C.I.S est parvenue à améliorer l'engagement organisationnel et la stabilité de ses employés grâce aux pratiques de management modernes, d'une bonne culture d'entreprise, et d'un bon climat organisationnel instaurés par ce traiteur. Néanmoins, la « contre-productivité » au travail y demeure très importante. D'autre part, des pratiques de management modernes fondées sur l'équité et l'éthique sont constatées au sein du leader du marché. Par conséquent, un fort engagement organisationnel, une très bonne stabilité du personnel et une faible « contre-productivité » au travail sont observés au sein de cette société.

Notre travail de recherche a contribué à mettre en relief l'importance d'un management moderne fondé sur l'équité et l'éthique pour l'amélioration du climat organisationnel, pour promotion de la citoyenneté organisationnelle, pour la minimisation de la déviance organisationnelle, et, enfin, pour la fidélisation des compétences dans ce type de business.

Mots clés : la « Contre-productivité », les sociétés du *full catering*, la citoyenneté organisationnelle, la satisfaction et la motivation au travail, la fidélisation des compétences.

Abstract

The purpose of this research is to tackle an aspect of the human resources which remains very little studied: “counter-productivity” in the workplace. This phenomenon is predominant within low wages companies such as the hotel and full catering firms; and it creates considerable costs for these firms and a source of competitive disadvantage.

In order to identify, to understand, to explicate and to suggest elements of regulation for this phenomenon of « counter-productivity » at the workplace, we have chosen to undertake a comparative study of the different organizational aspects of the three full catering companies namely **E.P.H.C.M.R**, **CIEPTAL** and **ALGERIE LIGABUE CATERING**, having respectively the positions of follower, challenger and leader of the Algerian full catering and facilities management market. For this purpose, we have taken from each company a team including 20 team workers who are submitted to our questionnaire.

The results of our investigation show a prevalence of an archaic and authoritarian management practices, a lack of equity, business ethics, and corporate culture within the Algerian service provider. This fact has nurtured organizational counterproductive behaviors and gives birth to various organizational reprisal behaviors. On the other hand, **C.I.S**’s subsidiary has managed to improve the organizational commitment and the stability of its employees thanks to modern management practices and to a strong corporate culture established by this French company. Nevertheless, the deviance of propriety remains very important in this firm. Unlike **CIEPTAL**, **A.L.C** has not only managed to strengthen the organizational commitment and the stability of its employees, but it has also managed to promote organizational citizenship and, thus, reduce counterproductive behaviors through the establishment of a strong corporate culture and the adoption of modern management practices based on equity, and ethics.

The main contribution of this paper is to show the importance of the adoption of a modern, equity, and ethics based management for the improvement of the organizational climate, for the promotion of organizational citizenship, for the reduction of counterproductive behaviors at the workplace, and for fostering the loyalty of the skilled employees.

Key words: counterproductive behaviors, hotel and full catering companies, organizational citizenship, work satisfaction and motivation, organizational climate, organizational loyalty.