

**ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET UNIVERSITAIRE
INSTITUT SUPERIEUR DE PASTORALE FAMILIALE**

ISPF/COSUMA KIVU



« Débout face aux défis de notre temps »

**La prise de décision et performance en GRH
dans les entreprises publiques.**

Cas de la REGIDESO & SNEL/SK

Par : **ANITA KADAHANWA Marceline**

Travail de fin de cycle présenté et
défendu en vue de l'obtention du
diplôme de licence en Informatique et
Gestion des Ressources Humaines

Directeur : **CT. DANIEL MUKEBA**

ANNEE ACADEMIQUE : 2021-2022

EPIGRHAPHE

....

DEDICACE

A mes très chers parents, voici le rendement de votre amour et votre sacrifice, vous m'avez construit la fondation de ce que je deviens aujourd'hui.

A tous mes frères et sœurs pour leur assistance tant morale que matérielle, pour tous les sacrifices que vous avez supportés durant toute la période de mes études. Voici le fruit de votre patience.

A vous tous, je dédie ce travail.

REMERCIEMENT

Pour la vie, l'intelligence, l'opportunité, la force, la beauté et la réussite de cet ouvrage, je remercie le bon Dieu !

Nos plus profonds remerciements à mes parents ... qui continue à me supporter en tout et pour tout.

Je n'oublierais pas à remercier nos autorités académiques de l'ISPF/BUKAVU en général et plus particulièrement à notre directeur monsieur le CT. CT. DANIEL MUKABA qui en dépit de ses multiples occupations a accepté de diriger ce travail ; ses conseils et remarques nous ont été utiles et bénéfiques.

Que toute ma famille trouve ici l'expression de ma reconnaissance pour tous ce qu'elle représente pour moi et je sais combien sans elle je ne serai pas ce que je suis actuellement pour leur soutien moral tant matériel.

Nous ne pouvons pas nous passer de cette occasion sans pour autant penser à tous nos amis et compagnons de lutte avec lesquels nous avons eu à partager la vie académique.

Que ceux qui ne sont pas cités, nominalement dans ce travail ne se sentent pas oublier mais qu'ils sachent que nous les portons à cœur.

Merci à tous.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1: Répartition des enquêtés selon le sexe.....	47
Tableau 2: Répartition des enquêtés selon la tranche d'âge.....	47
Tableau 3: Répartition des enquêtés selon l'Etat civil.....	48
Tableau 4: Répartition des enquêtés selon niveau d'étude.....	48
Tableau 5: Répartition des enquêtés selon temps de travail (REGIDESO et SNEL).....	48
Tableau 6: Répartition des enquêtés selon les Services (REGIDESO et SNEL).....	49
Tableau 7: Répartition des enquêtés selon les postes occupés.....	50
Tableau 8: Avis sur la prise des décisions des agents.....	50
Tableau 9: Nombre de la prise des décisions par an.....	51
Tableau 10: Processus de la prise de décision.....	51
Tableau 11: Si oui lesquels.....	51
Tableau 12: Communication sur la prise des décisions.....	52
Tableau 13: Considération des décisions.....	52
Tableau 14: Participation dans la prise des décisions.....	52
Tableau 15: Si oui Comment trouvez-vous les décisions.....	53
Tableau 16: Attention des supérieurs.....	53
Tableau 17: Mise en pratique des décisions prises.....	53
Tableau 18: Si oui quelles sont les modifications.....	54
Tableau 19: Mise en application des décisions prises par les supérieurs seuls !.....	54
Tableau 20: Si oui permet-il d'améliorer la performance au travail.....	54
Tableau 21: Facteurs causent la performance.....	55
Tableau 22: Procession de la compétence dans l'amélioration de la performance.....	55
Tableau 23: Si oui lesquelles.....	55
Tableau 24: Méthode GRH.....	56
Tableau 25: Adhésion aux objectifs de la performance en GRH.....	56
Tableau 26: Connaissance sur la performance de la GRH.....	56
Tableau 27: Si oui fait-vous votre travail pour contribuer à la performance.....	57
Tableau 28: Qualité du personnel.....	57
Tableau 29: Ressources nécessaires utilise pour améliorer la performance.....	57
Tableau 30: Suggestions.....	58
Tableau 31: Avis sur la prise des décisions des agents.....	58
Tableau 32: Si oui combien de fois.....	58
Tableau 33: Processus de la prise de décision.....	59
Tableau 34: Si oui les quelles.....	59
Tableau 35: Communication sur la prise des décisions.....	59
Tableau 36: Si oui considèrent-ils vos avis.....	60
Tableau 37: Participation dans la prise de décision.....	60
Tableau 38: Si oui comment trouvez-vous les décisions.....	60
Tableau 39: Attention des supérieurs.....	61
Tableau 40: Mise en pratique les décisions.....	61
Tableau 41: Si oui quelles sont les modifications.....	61
Tableau 42: Mise en application des décisions.....	62
Tableau 43: Si oui permet-il d'améliorer la performance.....	62
Tableau 44: Facteurs causant la performance.....	62

Tableau 45: Procession de la performance.....	63
Tableau 46: Si oui lesquelles	63
Tableau 47: Méthode GRH	64
Tableau 48: Adhésion aux objectifs de la performance en GRH.....	64
Tableau 49: Connaissance sur la performance de la GRH.....	64
Tableau 50: Si oui fait-vous votre travail pour contribuer à la performance.....	64
Tableau 51: Qualité du personnel	65
Tableau 52: Ressources nécessaires.....	65
Tableau 53: Suggestions	66

SIGLES ET ABREVIATIONS

CT	: Chef des Travaux
DGI	: Direction Générale des Impôts
IGRH	: Informatique et Gestion des Ressources Humaines
ISPF	: Institut Supérieur de Pastorale Familiale
ONG	: Organisation Non-Gouvernementale
OST	: Organisation Scientifique du Travail
REGIDESO	: Régi des eaux
RH	: Ressources Humaines
SORAS	: société Rwandaise d'Assurances
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
UK	: Université de Warwick
SNEL	: Société National d'Electricité

0. INTRODUCTION

Au lendemain de l'indépendance, la RDC a traversé une période marquée par des mutations sur le rôle de l'état dans la réglementation des entreprises en gestion des ressources humaines. Alors qu'on réclamait une intervention plus énergique de l'Etat et une immixtion plus modérée, c'est un gouvernement plus éclairé qu'on ambitionne. Le programme d'ajustement structurels et la vague de privatisation intervenus après la chute de système socialiste ont entraîné la réduction de l'effectif de la fonction publique et la promotion du secteur privé.¹

La littérature nous démontre que la gestion des ressources humaines peut constituer, sous certaines conditions, un avantage stratégique pour les organisations. Bien que la majorité des auteurs s'entendent sur cette affirmation, ces derniers sont divisés quant à l'effet des pratiques RH sur la performance organisationnelle. Les tenants de l'approche universaliste mentionnent qu'indépendamment du contexte, certaines pratiques RH ont plus d'impact que d'autres sur la performance. À l'opposé, les partisans de l'approche de contingence stipulent que les pratiques RH n'auront pas le même effet, et ce, en fonction du contexte. Un troisième groupe de chercheurs, partisans de l'approche configurationnelle, mentionnent que c'est plutôt le regroupement des pratiques RH en conformité avec les environnements interne et externe (arrangements interne et externe) qui influencent la performance organisationnelle.

Nous pouvons donc constater que selon ces deux dernières approches, les pratiques RH n'auront pas le même impact, et ce, en fonction de facteurs tels que la stratégie d'affaires, la diversité ou le contexte interculturel. Bien que les trois approches aient des défenseurs, force est de constater que les chercheurs travaillant en diversité et en gestion interculturelle ne peuvent qu'appartenir à l'approche de contingence ou à l'approche configurationnelle.

Le processus de prise de décision dans des contextes culturels différents constitue une situation de plus en plus présente dans nos entreprises. En effet, la mondialisation et l'ouverture des marchés ont augmenté considérablement l'immigration et ainsi, la diversité dans les organisations. Les nombreux traités internationaux et notamment ceux favorisant la libre circulation de la main-d'œuvre n'ont fait qu'accroître la diversité culturelle au travail.²

¹ GBANDANHOUN Nounagnon Hervé, *Les déterminants de la prise de décision dans les PME/ PMI*, sciences économiques et de gestion, Université d'Abomey- Calavi au Bénin 2012

² Arcand, G. (2006). *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie*. Université Paul-Verlaine de Metz.

0.1. Problématique

La prise de décision pour la performance de l'entreprise dans la gestion des ressources humaines étant une affaire très sérieuse, elle a des impacts conséquents sur le fonctionnement et la pérennité des organisations. Elle est considérée comme étant le moteur des entreprises car elle constitue un outil de performance où le gestionnaire doit effectuer le bilan des compétences mises en œuvre afin de déterminer si le collaborateur dispose des aptitudes afin de poursuivre la fonction pour laquelle il a été engagé car le gestionnaire doit les faiblesses à soulager ainsi que les forces à fidéliser de ses agents ou personnels.

La prise des décisions et la performance en GRH implique la responsabilité d'un manager de proximité capable d'observer la réalisation des opérations. Elle fait idéalement l'objet d'une discussion entre le manager et chacun de ses équipes lors de l'entretien annuel. Tous manager devrait évaluer les compétences des membres de son équipe tout au long de l'année afin de prendre quelques décisions, puis discuter formellement de cette évaluation lors d'un entretien annuel.

Malheureusement, la prise des décisions sur l'évaluation des compétences des collaborateurs est un exercice qui est parfois mal fait, voire pas fait du tout dans certaines entreprises, par manque de temps et de formation des managers c'est qui ne contribue pas à la performance des entreprises publiques et privées. Lorsqu'elle est bien faite, la prise des décisions sur l'évaluation des compétences permet facilement au département RH (ou un manager), par consolidation des décisions prises dans les équipes, de cartographier le portefeuille des performances actuelles de l'entreprise de comparer au portefeuille des performances cibles.³

La prise de décision peut donc prendre diverses formes. Dans un premier temps, la décision peut être rationnelle, c'est-à-dire reposer sur la raison logique. Ainsi, elle doit être le résultat d'actions ou de réflexions conscientes et intentionnées (Elster, 1989). Cette forme de décision est souvent associée au cartésianisme. Ainsi, les règles à suivre du cartésianisme sont en premier lieu, de trouver un point de départ évident, qui ne permet plus le doute. Ensuite, nous devons procéder du plus simple au plus complexe, d'une manière déductive. Finalement, il faut avoir une vision complète du problème afin de s'assurer que toutes les possibilités ont été considérées (Schramm-Nielsen, 2000). Alors, le décideur possède toutes les informations nécessaires à la

³ Mateta Maty, *cours de questions approfondies d'évaluation du personnel*, L1 IGRH/ ISPF, 2015-2016, inédit, P.2

prise de décision et en plus, il connaît les conséquences de toutes les alternatives possibles (March et Simon, 1993), c'est l'Homo Economicus, l'homme rationnel. Malheureusement, cette forme de prise de décision est plutôt rare en entreprise, et ce, pour des raisons évidentes. La prise de décision et la performance en GRH à la REGIDESO permet à rendre plus objectives et plus rationnelles l'appréciation des agents dans le cadre de la motivation du travailleur, de l'amélioration de la communication entre l'encadrement et les collaborateurs de la création d'un climat propice.

Dans une perspective universaliste, il n'y aurait pas de différence significative dans la prise de décision en fonction de la performance de l'entreprise. De ce fait, des décideurs français, québécois ou marocains prendraient des décisions similaires, et ce, en utilisant le même processus de prise de décision.

La même forme permet à la REGIDESO de comparer un individu à un autre, c'est-à-dire qui travaille mieux, qui travaille conformément aux normes ou s'il donne à l'agence ce qu'il veut.

C'est pourquoi, aujourd'hui plus qu'hier le processus de prise des décisions et de la performance des entreprises publique s'inscrit parmi les questions pertinentes de l'histoire des organisations auxquelles on cherche toujours des citoyens adéquats de résolution.

Au vu de ce qui précède, notre recherche s'articule autour des questions suivantes :

- La REGIDESO et la SNEL dispose-t-elle d'un processus efficace de prise des décisions dans la performance de Gestion des Ressources Humaines ?
- La décision en application au sein de la REGIDESO et la SNEL favorise-t-il sa performance ?
- Qu'est ce qui peut être à la base de favoriser la performance organisationnelle de la REGIDESO et la SNEL ?

0.2. Hypothèses

Rongere PINTO définit l'hypothèse comme étant une proposition de réponses aux questions que l'on se pose à propos de l'objet de la recherche formulée en termes tels que l'observation et l'analyse puissent fournir une réponse⁴.

⁴ R. PINTO, *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris, 1971, p 7.

Pour approfondir notre recherche, nous tâcherons de proposer des réponses provisoires aux questions énoncées dans notre problématique. Ainsi nos hypothèses sont formulées de la manière suivante :

- La REGIDESO et la SNEL disposerait d'un processus efficace de prise des décisions dans la performance dans sa Gestion des Ressources Humaines.
- Le processus de décision en application au sein de la REGIDESO et SNEL, favoriserait sa performance dans la Gestion des Ressources Humaines.
- Le regroupement des pratiques de RH en conformité avec les environnements interne et externe serait à la base de favoriser la performance organisationnelle de la REGIDESO et de la SNEL

0.3. Objectifs du travail

0.3.1. Objectif général

Tout travail scientifique doit avoir un objectif. Ainsi, dans le souci de relever l'importance de la prise des décisions et performance des entreprises publique, notre travail a pour objectif général d'analyser et de critiquer le processus décisionnel de la REGIDESO et la SNEL de faire éventuellement des propositions qui pourront l'améliorer sa performance.

0.3.2. Objectifs spécifiques

Comme objectifs spécifiques, la présente démarche s'inscrit comme objectifs entre autres de :

- Déterminer l'importance de la prise des décisions ainsi que de la performance de GRH dans les entreprises publiques ;
- Faciliter la communication interne, dans la prise des décisions ;
- Permettre à la REGIDESO et la SNEL d'améliorer sa performance ;

0.4. Méthodologie

La méthodologie est définie comme étant l'ensemble des méthodes et des techniques dans un travail scientifique. Il convient cependant de donner les méthodes et les techniques qui pourront nous aider à traiter notre sujet.

0.4.1. Méthodes

Roger PINTO et Madeleine GRAWITZ définissent la méthode comme l'ensemble concret d'opérations mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs ; un ensemble de normes permettant de sélectionner et de coordonner les techniques.

Elle consiste de façon plus ou moins abstraite ou concrète, précise ou vague, en un plan de travail en fonction du but.⁵

De cette définition, on peut dire que la méthode est un effort intellectuel de raisonnement pour déterminer une certaine procédure à suivre dans une recherche. Au cours de ce travail, nous avons fait recours aux méthodes suivantes :

0.4.1.1. La méthode historique

Cette méthode se base sur l'analyse des faits pour des données d'une période bien précise ou d'un temps bien déterminé dans le passé. Elle nous a permis de mettre l'accent sur l'analyse et critique de processus décisionnel à la REGIDESO ainsi que de la SNEL.

0.4.1.2. La méthode analytique

C'est celle qui consiste à analyser systématiquement toutes les informations ainsi que les données récoltées à un phénomène d'étude. Elle nous a permis d'interpréter, d'analyser les informations recueillies auprès des agents de la REGIDESO ainsi que de la SNEL.

0.4.2. Techniques

La technique est l'ensemble des moyens et des procédés qui permettent au chercheur de rassembler les informations originales sur un sujet donné.

Les techniques sont des outils qui aident le chercheur à s'emparer des informations sur la recherche effectuée.

0.4.2.1. La technique documentaire

Cette technique consiste à consulter les différents documents afin de collecter les données utiles à la recherche. Nous avons consulté les ouvrages, les revues, les documents inédits, les rapports, l'Internet, etc.....

0.4.2.2. La technique d'échantillonnage

Qui nous a permis, à l'aide d'un questionnaire d'enquête, en ciblant les individus concernés par notre étude de déterminer les effectifs afin de les analyser et de tirer des conclusions y afférentes.

⁵ R. PINTO et M. GRAWITZ, *les méthodes de recherche en sciences sociales*, Dalloz, Paris, 1974, p. 351.

0.4.2.3. L'enquête par questionnaire

Cette technique consiste à établir un questionnaire, c'est-à-dire une série de questions logiquement hiérarchisées que les enquêtés devront y répondre. Cette technique nous a permis d'interroger quelques agents de la REGIDESO sur la manière dont on les évalue.

0.4.2.4. Technique d'entretien

Cette technique est très importante en ce sens qu'il faut que nous nous entretenions avec le personnel de la REGIDESO et de la SNEL pour recevoir plus d'informations complémentaires concernant notre sujet.

Chapitre premier : REVUE DE LA LITTERATURE

Ce chapitre est subdivisé en deux sections à savoir : la première section parle sur la revue de la littérature théorique, dans laquelle nous allons juste définir quelques concepts clés en rapport avec notre sujet ainsi que donner une généralité se rapportant aux mots clés de notre sujet de recherche.

La deuxième section parle sur la revue de la littérature empirique ; ici nous allons faire une brève étude sur les sujets développés antérieurement en rapport de notre thème de recherche en vue de voir de ressemblance et d'en améliorer.

1.1. Revue de la littérature théorique

1.1.1. Définition, évolution et composantes de la performance

1) Définition de la performance

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel. (Yvon Pesqueux, 2005)

Le concept de performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Il reste, cependant, relativement ambigu dans la mesure où il est très galvaudé dans le langage courant. Par ailleurs, bien qu'il soit largement utilisé, il ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise ; celles-ci dépendent, en effet, de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur. (Bertrand Sogbossi Bocco, 2010/1 n°241)

Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est-à-dire meilleure que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation, ce qui est responsable peut ou doit agir sur les paramètres de la performance et doit rendre des comptes sur sa performance et sur l'utilisation des moyens mis en son autorité.

Plusieurs auteurs ont défini le mot performance. De ces derniers, nous retenons les suivantes :

- ✓ Selon CHANDLER (1992 :21), la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines

au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin.

✓ Selon BERNARD, M (1988 :150), la performance peut se définir comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale comme le niveau de satisfaction atteint par les individus complémentaires, le niveau d'intégration d'un salarié dans l'entreprise constituant de satisfaction.

✓ Pour CHARREAU, La performance est la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire. (CHARREAU, 1998)

✓ Selon P. Lorino (1997) Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques. Il conclut alors que la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement. Cette notion de performance peut se résumer à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise, cette réussite ne pouvant être obtenue sans sanction positive du marché

✓ A. Bourguignon (1998) qualifie cette notion de réussite de réalité subjective et dépendante des représentations internes de la réussite dans l'entreprise. Quant à W. Azan (2007), il réduit la notion de performance à l'idée de développement. (Azan, 2013)

En Bourguignon en 1996, stipule que la performance peut revêtir plusieurs significés qui s'articulent autour de trois sens primaires :

- **Un succès.** De ce point de vue, chaque entreprise se concentrera sur sa propre représentation de la réussite. La performance n'existe pas en soi et elle sera distincte d'une organisation à une autre, mais également d'un groupe d'acteurs à un autre au sein d'une même entreprise.

- **Le résultat d'une action.** Dans cette acception, la performance ne recouvre pas de jugement de valeur. Traditionnellement, « la mesure des performances est (...) entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus » (Bouquin, 1986, p. 114).

- **Une action.** Dans ce sens, plus rare en français qu'en anglais, la performance est un processus et non un résultat (Baird, 1986).

✓ Selon l'auteur Yvon Pesqueux, la performance peut être considérée comme un "attracteur étrange" dans sa capacité à absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale. Bessir en 1999 note que malgré une certaine confusion ou flou qui entoure la définition de la performance, il existe quatre points de convergence entre les différentes définitions.

Ces Quatre points sont:

- Premièrement, le terme performance est souvent utilisé dans un contexte d'évaluation, ainsi on trouve des termes comme : évaluation de la performance, pilotage de la performance, management de la performance. La performance est donc étroitement liée à la valeur. Cette dernière est celle qui prévaut dans la définition de la performance comme résultat.
- Deuxièmement, la performance a plusieurs dimensions, dont le nombre est variable selon les auteurs.
- Troisièmement, la performance est souvent mise en relation avec la cohérence et la pertinence. Le terme cohérence, qui ne soulève pas de difficulté dans la définition, fait référence à des décisions qui sont logiques entre elles et par rapport à une échelle de préférence. Le terme pertinence, contrairement au terme cohérence n'a pas de définition précise. Alors que la pertinence se définit habituellement en relation avec un utilisateur et une intention, dans certains cas, elle est confondue avec la cohérence et dans d'autres cas, elle est assimilée à la précision ou l'exactitude. La performance, la cohérence et la pertinence sont respectivement la dimension objective, la dimension rationnelle et la dimension subjective de toute évaluation valide.
- Quatrièmement, la performance n'est pas un concept qui se définit de manière absolue ou objective, elle est considérée par les auteurs comme étant un concept subjectif.

Ainsi, une entreprise performante est celle qui fait mieux que ses concurrents sur le court, moyen et long terme.

2) Evolution de la performance

Le concept performance a connu une évolution de ses grilles de lecture. Présentent trois grandes évolutions qui permettent d'appréhender clairement les différentes grilles de lecture de la performance.

a. De la performance financière à la performance organisationnelle

La performance a longtemps été un concept unidimensionnel, mesuré par le seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision. Dans cette perspective, la mesure de la performance vise essentiellement la création de valeur pour les actionnaires. Il n'est donc pas étonnant que le management de l'entreprise soit centré sur cette création de valeur et la manière de la piloter. Des études récentes, montrent qu'à ce jour, 200 entreprises répertoriées par la revue Fortune utilisent un indicateur basé sur la valeur créée pour les actionnaires pour évaluer la performance.

Malgré ce constat, notons à ce stade que cette logique purement financière fait l'objet de fortes critiques dans la littérature existante (Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995), car

elle n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants, salariés, clients, etc.). Ainsi, pour mieux appréhender toute la complexité et la richesse du concept de performance organisationnelle, certains auteurs (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al. 1994) proposent une vision plus large de la notion de résultat, en proposant d'intégrer des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc. En bref, la performance devient un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure

b. De la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif

Dès lors que l'on accepte l'hypothèse de divergences des objectifs et des participants à l'organisation, le concept de performance possède autant de significations qu'il existe d'individu ou des groupes qui l'utilisent. La perception de la performance change ainsi radicalement si on se place du point de vue des dirigeants, des salariés, les clients.

La performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Elle est ainsi définie par ceux qui vont utiliser l'information. Elle n'a d'importance (de valeur) que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire. La performance reste une affaire de perception, et c'est pour cela que, dans les moments difficiles, les individus s'affrontent sur ce qu'elle est. Comme il est difficile d'être en bonne position sur tous les critères à la fois, il s'agit donc avant tout pour les managers et les dirigeants de parvenir à gérer des exigences et des attentes parfois contradictoires. En bref, la performance devient un concept multidimensionnel, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance.

c. De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management"

Cette troisième évolution pose la question centrale sur la finalité de la performance. En effet, la performance apparaît souvent comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial (Saulquin et al. 2007) ; mais il n'est pas certain qu'elle soit vécue par le salarié comme un objectif individuel satisfaisant. D'un point de vue sociologique, Ehrenberg évoque le « culte de la performance » dans notre société contemporaine, et Dejourn (1998) précise que la

performance est un concept « rationalisateur » qui permet de tout justifier ... même des licenciements.

L'analyse de la performance comme un simple « outil de mesure » semble donc être assez réductrice car elle s'inscrit dans une optique statique de l'entreprise, et vise prioritairement à évaluer la performance économique (Saulquin et al. 2007).

Utilisée comme « outil de management », Saulquin et al. 2007 précisent que les modèles d'évaluation de la performance reposent sur une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de performance intermédiaire (comme la productivité, la qualité...).

Dans ce cadre, la performance sociale et la performance économique de l'entreprise sont deux notions indissociables. On rejoint ici le point de vue développé dans l'analyse socio-économique qui évalue la performance globale de l'entreprise en associant la performance économique à court terme (résultat immédiats), à moyen terme (création de potentiel) et la performance sociale. (**Savall 1989**).

De plus, il est important de constater qu'au-delà de la performance sociale, émerge dans la littérature le concept de performance sociétale de l'entreprise (**Carroll, 1979 ; Germain et Trébucq, 2004**) définit comme « un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu'alors disjointes au sein du champ de recherche (**Aggeri et al., 2005**)

En bref, la vision de la performance comme simple outil de mesure reste réducteur, car dans le quotidien des entreprises elle est explicitement ou implicitement utilisée comme un outil de management.

On mesure souvent la performance à des chiffres, des bénéfices ou une rentabilité à atteindre, mais c'est une notion plus globale. La performance résulte davantage d'un ensemble d'améliorations et de progrès dans une entreprise que de l'évolution de résultats chiffrés.

La performance consiste à pouvoir suivre et appliquer une stratégie en laquelle une majorité d'individus croit. Une partie de cette stratégie a bien sûr pour objectif d'obtenir des résultats financiers positifs, mais elle implique aussi d'atteindre d'autres objectifs comme de préserver la notoriété d'une marque, d'améliorer l'image de l'entreprise, de développer l'innovation des produits, d'améliorer les processus, le service après-vente, etc.

La performance consiste à obtenir un certain résultat à partir d'objectifs donnés, avec des moyens forcément limités et dans un environnement soumis à des changements imprévisibles. Comme les moyens sont toujours limités, il s'agit de faire mieux que la moyenne, mieux que la concurrence, avec les ressources dont dispose l'entreprise et dont elle assure le contrôle. Au fond, la performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.

d. La performance économique de l'entreprise

La performance économique traduit les résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion.

Pour les entreprises commerciales, la marge commerciale = ventes des marchandises – couts d'achat des marchandises vendues.

e. La performance financière

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios :

La rentabilité (ROE) : ce ratio rapporte des indicateurs des résultats à des indicateurs relatifs aux montants des ressources mises en œuvre. C'est le ratio le plus souvent utilisé.

ROE = résultat de l'exercice / Capitaux propres

La mesure de la performance financière est imposée par la loi. Certaines organisations comme les entreprises doivent produire à la fin de chaque exercice comptable les documents de synthèse : bilan et le compte de résultat. Ces documents et leurs annexes contiennent les informations de base pour mesurer la performance financière.

Pour ce qui est de la performance économique et financière, « soutenable » à long terme, elle est attribuable à des facteurs non financiers comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise **Cumby et Conrod (2001)**. Elle est relative à la survie de l'entreprise et mesurée par la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. Elle intègre la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs (**Chakravarthy, 1986**).

Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise.

f. La performance commerciale

C'est la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Les entreprises recherchant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver et développer leur part de marché. Les indicateurs de la performance commerciale sont : la part de marché, la fidélisation de la clientèle, l'attrait de nouveaux clients, la satisfaction des clients, la rentabilité par segment, par client, par produit, par marché, ...

En ce qui concerne la performance organisationnelle, relative à l'efficacité de la structure organisationnelle (**Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al. 1994**), elle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Elle intègre des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.

M. Kalika considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure. **L. Kombou et J.-F. Ngokevina (2006)** y ajoutent l'influence du pouvoir du dirigeant. Quant à la performance commerciale, appelée aussi la performance marketing, elle est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute

entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits. La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise (C. Bughin, 2006 ; P. Ngobo et A. Ramarason, 2005 ; L. Sin et A. Tse, 2000). Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise (O. Furrer et D. Sudharshan, 2003).

Pour que cette performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer la qualité et les moyens mis en œuvre pour l'assurer, la satisfaction des clients (A. Cardoso 2003), le service aux clients et les conseils qui leur sont donnés (J. Bely et al., 2003 ; K. Appiah-Adu et S. Singh, 1999), le service associé au produit tangible en raison du fait que ce service est source de valeur pour le consommateur, une orientation client totale et une innovation permanente (LeeSungho et al., 2006 ; J.-M. Lehu, 2005). V. Tsapi (1999) y ajoute des critères tels que la commercialisation des produits de qualité et adaptés au contexte, l'offre de services après-vente, l'agressivité commerciale, la stimulation de la demande, l'offre des prix compétitifs, l'impartialité dans le référencement et l'échange d'information avec les fournisseurs. En ce qui concerne particulièrement l'innovation, l'énorme mobilisation de connaissances qu'elle engendre en tant que processus créatif (G. Robles et al., 2005) apparaît comme étant un facteur clé de succès pour les entreprises en quête de performance (H. Rakoto, 2005). Toutes ces actions permettent aux entreprises d'offrir de la valeur aux clients surtout dans un environnement à forte concurrence. L'entreprise crée cette valeur lorsqu'elle réussit à répondre le plus précisément possible aux attentes du client (A. Lejeune et al., 2001). Pour maximiser cette valeur pour les clients et devenir la meilleure de leur marché, M. Treacy et F. Wiersema (1999) proposent trois voies d'excellence aux entreprises : l'Excellence Opérationnelle, l'Excellence en Performance Produit, l'Excellence en Relations. Dans le même sens, P. Pinto (2003) souligne que, quelle que soit sa nature, la performance doit être durable, ce qui démontre la capacité de l'entreprise à renouveler sur une longue période des performances satisfaisantes en termes de croissance et de marge.

i. Les approches de la performance

A. L'approche financière ou unidimensionnelle de la performance

La mesure de la performance revêt une dimension essentielle au sein de toute organisation dont l'existence dépend de l'efficience. Le concept est cependant loin d'être unidimensionnel ; il existe, pourrait-on dire, autant d'approches de la performance que de parties prenantes : performances économique, technique, humaine, environnementale, citoyenne, éthique... Chacun la construit en fonction des objectifs qu'il assigne à l'organisation. Pour notre part, nous avons choisi de consacrer cet article à sa dimension financière. La comptabilité en tant que système de mesure nous en fournit plusieurs indicateurs dont le plus connu et le plus exposé du fait de sa position centrale est le résultat net comptable. Compte tenu des enjeux managériaux qu'il implique, ce solde final fait l'objet de toutes les attentions lors des assemblées générales mais aussi des publications financières. Son influence est telle que nombre des décisions majeure dépendant de son montant constaté ou attendu : embauche ou licenciements, investissement ou abandon d'activités, restructuration, acquisition, fusion.

B. L'approche sociale de la performance

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme. Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, S. Michel et M. Ledru considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau. À compétence égale, les performances peuvent être différentes. C'est que si la compétence est un savoir-faire, la performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir-faire ou motivation. Cette motivation (c'est-à-dire ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (pouvoir-faire). Cet environnement peut lui-même être caractérisé par des données d'organisation (rôles prescrits, injonctions, moyens,) et des données de culture (représentation dominante). En conclusion, à la satisfaction financière des actionnaires (les *shareholders*) sous forme de dividendes et de plus-values boursières, objectif auquel la pensée libérale identifie spontanément la finalité de l'entreprise, il faut donc adjoindre la satisfaction des

autres acteurs (les *stakeholders*) également concernés par la marche de l'entreprise. C'est ce que suggère Peter Doyle, professeur à l'Université de Warwick (UK), en imaginant une rosace des acteurs qui visualise pour chacun d'eux leurs attentes et leurs objectifs. Pour P. Doyle, il n'existe pas de finalité unique pour l'entreprise et donc une manière évidente et adéquate d'évaluer la performance en affaires. L'entreprise est plutôt un système à multi finalités, ces finalités étant partiellement incompatibles entre elles, chacune favorisant ou défavorisant indûment un groupe d'acteurs par rapport aux autres. Le problème n'est pas heureusement de maximiser ces finalités. Dans la pratique, chaque acteur se contente en effet d'une certaine « satisfaction » de ses attentes et vise rarement à obtenir l'avantage maximum, ce qui autorise à rechercher un équilibre. Un

C. L'approche stratégique et concurrentielle de la performance

Cette école naît aux États-Unis, à la fin des années 50, de l'observation d'un certain nombre d'échecs du modèle taylorien : des entreprises à l'organisation théoriquement parfaite obtiennent de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir par exemple la transformation de leur marché.

L'approche de la performance par la stratégie a commencé à se répandre à partir des années 60 et est restée dominante jusqu'aux années 80.

Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité. « Les sociétés qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global. Nous appelons cette obsession *strategic intent* » (G. Hamel et C.K Prahalad, 1989). La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation. La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et, in fine, à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge.

Pour Michel Porter, la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voir à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur.

La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions qui sont de règle.

C'est en détectant suffisamment finement les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.

La performance peut-être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel.

Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à identifier la performance globale à la compétitivité.

D. L'approche organisationnelle de la Performance

Inspirée des études de Taylor et de Fayol, cette approche a dominé le premier demi-siècle. Elle a nourri les travaux de l'école dite de l'OST (organisation scientifique du travail), introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale. La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. M. Kalika, professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle : le respect de la structure formelle, les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle).

On pourra pour cela se référer à l'analyse de P. Lawrence et J. Lorsch. La circulation d'informations, la flexibilité de la structure. Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation. Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance

a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produite/nombre d'heures travaillées).

3) Composante de la performance

En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. Cependant, il n'existe pas de façon intrinsèque.

Elle est définie par les utilisateurs de l'information par rapport à un contexte décisionnel caractérisé par un domaine et un horizon de temps. Elle permet à l'entreprise d'estimer son efficacité, mais aussi son efficience.

1. L'efficacité : C'est le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché. Elle décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixés. Être efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés. En d'autres mots, ce serait faire les bonnes choses quand il faut et là où il faut ou tout simplement obtenir de bons résultats. L'efficacité est mesurée par rapport au ratio de rotation du capital utilisé.

2. L'efficience : est le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre. L'efficience désigne le fait pour une entreprise de réaliser ses objectifs avec le minimum de moyens engagés possibles. Elle traduit donc la productivité d'une entité, car elle met en rapport les résultats obtenus et les ressources consommées. L'efficience peut également être exprimée par plusieurs autres notions telles que :

- **La productivité :** Elle représente le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés ;
- **La profitabilité :** C'est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.
- **L'économie :** L'économie consiste à se procurer les ressources nécessaires à moindre coût (Bouquin, H).
- **Rentabilité :** La rentabilité est un concept très proche de la performance et désigne « l'aptitude pour une entreprise à sécréter un résultat exprimé en unités monétaires ».

Elle représente le rapport d'un bénéfice à des capitaux investis. La rentabilité de manière globale regorge deux notions distinctes : la rentabilité économique et la rentabilité financière. Ces deux rentabilités constituent la rentabilité dite rétrospective, permet d'évaluer le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF) pouvant permettre de calculer un taux d'actualisation par le coût

moyen pondéré du capital ; par opposition à la rentabilité prévisionnelle qui, elle, permet d'utiliser les flux de trésorerie pour assurer une évaluation prenant en compte les décalages temporels de l'entreprise.

✓ **La rentabilité économique**

Elle est une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital « employé », c'est-à-dire de l'ensemble de son actif financé par les capitaux permanents.

✓ **La rentabilité financière**

Elle est encore appelée rentabilité des capitaux propres ou rentabilité des actionnaires, elle est l'expression du résultat net rapporté aux capitaux propres investis par les actionnaires. C'est pour cette raison que contrairement à la rentabilité économique non significative pour les apporteurs de capitaux, la rentabilité financière est suivie de plus près par ceux-ci.

La rentabilité financière correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne appelle le « Return on Equity » ou encore « ROE » et exprime la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés à dégager un certain niveau de profit.

1.1.2. Théorie de la prise de décision

1.1.2.1. Définition, évolution et composantes de la prise de décision

1) Définition de la prise de décision

Le processus de prise de décision est une méthode qui consiste à rassembler des informations et à évaluer les alternatives, avant de faire un choix définitif ; le tout, dans le but de prendre la meilleure décision possible.

Au sens le plus large, cette notion peut concerner tout organisme vivant, doté d'un système nerveux. Ce processus est activé lorsque nous ressentons le besoin d'agir sans savoir comment diriger notre action ou face à plusieurs choix. Il s'agit d'une méthode de raisonnement pouvant s'appuyer sur des arguments (rationnels et/ou irrationnels), et qui peut éventuellement conduire à une non-décision ou un report (argumenté) de décision.

✓ La prise de décision peut être définie selon **C. Sofer** comme étant un processus cognitif complexe consistant en un choix d'action parmi plusieurs alternatives. Le choix final résulte de ce processus, et ce choix peut être une opinion ou une action. On peut différencier différents modes de décision aboutissant à ce choix. (Sofer, 1999)

✓ La décision est le fait d'un acteur qui effectue un choix entre plusieurs solutions susceptible de résoudre les problèmes ou la situation auquel il est confronté d'une manière générale, la décision est l'action de l'esprit qui décide quelque chose ou se décide après délibération individuelle ou collective. (Damasio, Paris)

✓ En psychologie la décision est l'action volontaire et réfléchie de l'esprit qui se détermine à l'occasion d'un choix d'une des issues au terme d'un processus de délibération. (Sfez, 2003)

✓ En droit ou dans les domaines administratifs, une décision est une disposition arrêtée par une autorité compétente collégiale ou unique, après délibération ou une instruction de service émanant d'une autorité hiérarchique.

2) Evolution de la prise des décisions

La prise de décision a une histoire assez longue. D'abord philosophique, à partir de la rationalité pratique d'Aristote, en passant par l'économie, la question est devenue, à partir du milieu du XX^e siècle, un objet privilégié de la psychologie générale et ensuite, plus précisément, des sciences cognitives.

Dans l'environnement commercial digital aujourd'hui, la volonté d'évoluer et la capacité à le faire rapidement constituent une compétence de suivre essentielle. Bien que de nombreux facteurs entrent en jeu dans les entreprises les plus aptes à affronter la concurrence et à prospérer, le déterminant ultime est la capacité à passer rapidement des éclairages aux actions et à l'application d'une logique et de règles nouvelles qui déterminent ces actions.

Aujourd'hui, la preuve du potentiel de la technologie est la possibilité qu'elle donne aux entreprises de progresser en douceur dans le parcours décisionnel, en commençant par extraire des éclairages à partir des données en contexte, puis en prenant des décisions fondées sur ce éclairage, et enfin en déclenchant le processus métier adéquats pour traduire ces décisions en acte.

Le processus de décision est un processus complexe dont l'étude peut être facilitée par la référence à des modèles théoriques. Le modèle des rationalités limitées ou IMCC, proposé par Herbert Simon, comporte quatre phases à savoir :

- L'intelligence : le décideur doit identifier dans son environnement des situations pour lesquelles il va devoir prendre des décisions.
- La modération : le décideur recense les informations, les structures de façon à disposer des solutions envisageables.
- Le choix : à partir de l'évaluation de chaque solution, le décideur choisit la meilleure d'entre elles.
- Le contrôle : vient confirmer le choix effectué ou le remettre en question.

H. Simon remarque qu'en pratique de nombreux obstacles peuvent survenir lors d'une prise de décision. Ils viennent 'limiter' la rationalité de la décision (Simon, 1976)

✓ **Huit signes qui indiquent qu'une entreprise a besoin de l'ODM (Operational Decision Manager)**

1. Des ressources excessives sont dédiées à la mise à jour des processus lors de la modification d'une règle métier.
2. Les mêmes décisions sont mises en œuvre de façon répétée dans plusieurs processus.
3. Les processus sont fréquemment pour tenir compte de modifications logiques de décision.
4. Les spécialistes de l'entreprise ne peuvent pas gérer leurs propres règles métier.
5. Il faut trop de temps pour adapter les processus aux exigences des nouvelles stratégies commerciales, du marché et de la réglementation.
6. La réponse opérationnelle aux nouvelles opportunités et aux nouveaux risques n'est pas assez rapide.
7. La prise de décisions est un processus trop long et manuel.
8. Les analyses de processus sont constamment sollicitées pour modifier la logique de décision.

3) Composante de la prise des décisions

Comme le processus de prise de décision est une méthode qui consiste à rassembler des informations, évaluer les alternatives, puis à faire un choix définitif.

Ce processus est découpé en sept étapes est destiné à des décisions délicates, lesquelles impliquent plusieurs parties prenantes. Toutefois, il est possible de l'employer pour des choix plus simples, comme déterminer la variété de céréales qui finira dans votre bol au petit-déjeuner.

1. Identifier la décision à prendre

Pour vous aider à la prise de décision, on peut se poser quelques questions comme :

- Quelle est la problématique à résoudre ?
- Quel est l'objectif que vous comptez atteindre grâce à cette décision ?
- Comment mesurerons-nous notre réussite ?

Ces questions se retrouvent toutes dans les techniques courantes de définition des objectifs et vous aideront à envisager les solutions possibles. Définir clairement votre problématique vous permet de disposer d'un plus grand nombre d'informations et de prendre ainsi la meilleure décision afin de la résoudre.

2. Recueillir des informations utiles

La collecte d'informations en lien avec la décision est une étape clé pour parvenir à prendre une décision réfléchie. Ici on doit savoir si l'équipe dispose de données historiques relatives au problème soulevé, et s'il y a certains se sont-ils déjà attaqués à cette problématique.

N'oubliez pas non plus de rechercher des informations auprès de sources externes, sans vous cantonner uniquement à votre équipe et/ou entreprise. Une prise de décision efficace suppose de rassembler des informations provenant de sources diverses et variées. Appuyez-vous sur des ressources externes : réalisez une étude de marché, travaillez avec un consultant ou échangez avec des collaborateurs d'une autre entreprise qui ont une expérience pertinente dans le domaine qui vous occupe. Collecter des données aide votre équipe à envisager les différentes solutions à disposition pour remédier à votre problème.

3. Proposer des alternatives

Il est temps de vous creuser les méninges pour envisager un maximum de solutions potentielles afin de résoudre votre problématique. Si vous devez prendre une décision commerciale, proposer de multiples alternatives s'avère indispensable ; en effet, les besoins de chacune des parties prenantes peuvent varier en fonction de leur rôle. Par exemple, si une entreprise est à la recherche d'un outil de gestion du travail, les équipes de conception et de développement auront sans doute des besoins assez différents. Choisir une seule solution dès le départ semble un peu réducteur.

4. Faire le tri

C'est le moment de considérer toutes les solutions proposées et d'analyser dans quelle mesure chacune d'elles pourrait vous permettre de venir à bout de votre problème initial. Votre équipe doit donc identifier les avantages et inconvénients de chaque option, puis éliminer certaines alternatives.

Pour faire le tri entre les options, votre équipe peut s'appuyer sur plusieurs outils courants :

- Liste des avantages et inconvénients
- Analyse SWOT
- Matrice de décision

5. Faire un choix

Il est temps de prendre votre décision finale. Repensez à l'ensemble des informations recueillies et demandez-vous quels seront les effets de cette décision sur chaque partie prenante.

Parfois, prendre la bonne décision ne passe pas par le choix d'une seule alternative, mais bien par le fait d'opter pour une combinaison de plusieurs solutions différentes. Une prise de décision efficace implique de résoudre les problèmes de manière créative et de sortir des

sentiers battus, alors ne vous posez pas de limites. Votre équipe doit rester ouverte à toutes les possibilités. Ce n'est pas un hasard si le refus des faux compromis fait partie des valeurs clés. En vous cantonnant à une seule décision, vous pourriez devoir vous couper de certains avantages apportés par d'autres alternatives. Ne vous limitez pas aux seules alternatives proposées et, si possible, essayez de trouver de meilleures options.

6. Passer à l'action

Après avoir obtenu le feu vert du décideur final, il est temps de mettre votre solution en pratique. Prenez le temps de créer un plan d'implémentation, grâce auquel vous veillerez à ce que votre équipe soit sur la même longueur d'onde avant de poursuivre le processus. Ensuite, passez à l'action et suivez l'état d'avancement du travail pour déterminer si cette décision était la bonne.

7. Analyser la décision finale et ses répercussions (positives et négatives)

Votre décision prise, surveillez les indicateurs de réussite définis lors de la première étape. Ainsi, vous serez en mesure de déterminer si votre solution répond aux critères de réussite de votre équipe. Si la solution choisie n'était pas optimale, votre équipe pourrait éventuellement tirer parti d'une gestion de projet de type itératif. Ainsi, l'équipe s'adaptera rapidement aux changements et prendra les décisions les plus judicieuses en s'appuyant sur les ressources dont elle dispose.

A. Les types des modèles de la prise de décision

Si la plupart des modèles de prise de décision incluent les sept étapes détaillées précédemment, voici quelques méthodologies alternatives pour vous aider à prendre de bonnes décisions.

1) Modèles pour une prise de décision rationnelle

Ce modèle logique et séquentiel est sans doute le plus courant. D'ailleurs, les sept étapes évoquées dans les paragraphes précédents forment un modèle idéal pour prendre une décision rationnelle.

C'est le type de processus auquel recourir lorsque votre décision a des répercussions significatives sur votre équipe et que votre objectif est d'optimiser les résultats. Il vous oblige à prendre en compte un large éventail de points de vue en toute impartialité afin de prendre la meilleure décision.

2) Modèles pour une prise de décision intuitive

Les modèles de ce type ne s'appuient pas sur des informations ou des données, mais sur votre instinct. Pour y recourir, vous devez déjà avoir une certaine expérience et connaître le fonctionnement de ce type de processus pour exercer votre instinct à bon escient.

Les décisions de ce type reviennent souvent aux décideurs qui disposent d'une solide expérience et qui se sont déjà retrouvés confrontés à des problématiques similaires. En outre, les solutions que cherchent à mettre en œuvre ces individus ont déjà fait leurs preuves.

3) Modèles pour une prise de décision créative

L'objectif est de recueillir des informations et des idées en rapport avec une problématique donnée, avant de proposer des solutions envisageables, comme lors d'une prise de décision rationnelle.

Mais alors, quelle différence ? Plutôt que d'identifier les avantages et inconvénients de chaque alternative, le décideur prend un peu de distance et essaie de ne pas trop penser aux solutions envisageables. Il s'agit de laisser son subconscient prendre le dessus et de se laisser guider vers la bonne décision, comme pour une prise de décision intuitive.

Les modèles de ce type conviennent davantage dans le cadre d'un processus itératif : les équipes peuvent ainsi mettre leurs solutions à l'épreuve et s'adapter à mesure que la situation évolue.

B. Avantages et inconvénients de la prise de décision

Malgré tous ses avantages, la prise de décision n'est pas toujours synonyme de réussite et de perspectives élargies. Parfois, recourir à un groupe n'est pas le bon choix. Aussi, si vous envisagez de prendre une décision à plusieurs, tenez compte des avantages et des inconvénients suivants :

Avantages

- ✓ Favorise une culture collaborative.
- ✓ Permet de recueillir différents points de vue.
- ✓ Renforce la motivation et la participation.
- ✓ Permet de faire porter la responsabilité du risque à l'ensemble du groupe au lieu d'une seule personne. Par exemple, si Thomas prend la décision d'installer une table de ping-pong et que l'équipe n'arrive plus à se concentrer sur son travail, il est facile de lui jeter la pierre. En revanche, si vous décidez tous ensemble d'acheter une table de ping-pong, c'est le groupe qui est responsable, et pas seulement ce pauvre Thomas.
- ✓ Permet de consolider une organisation et de développer sa culture.

Inconvénients

- ✓ Recourir à un groupe pour prendre une décision prend plus de temps que de confier cette tâche à une seule personne.
- ✓ Certaines personnes ne contribueront pas à la décision.
- ✓ Certaines contributions seront biaisées.
- ✓ Personne n'aura à assumer l'entière responsabilité de la décision.

- ✓ Le groupe peut perdre de vue les objectifs de l'entreprise.
- ✓ Certains membres du groupe risquent d'être plus dominants que d'autres et d'influencer leur entourage. Cela peut être évité en adoptant une méthode de prise de décision efficace.
- ✓ Certains membres peuvent ne pas être intéressés par le résultat et ne pas apporter une contribution valable.

La décision n'est pas nécessairement exprimée (mais elle doit être consciente). L'observation du comportement extérieur peut renseigner sur l'état du processus de décision (expression non verbale). La prise de décision est un processus cognitif complexe visant à la sélection d'un type d'action parmi différentes alternatives. La théorie étudiant la prise de décision est la théorie de la décision.

On peut distinguer différents modes de décision :

1. **Autoritaire** : un seul membre prend la décision.
2. **Majoritaire** : le groupe le plus nombreux prend la décision pour tous.
3. **Minoritaire** : un sous-groupe moins nombreux prend la décision pour tous.
4. **Unanimité** : l'ensemble des membres est d'accord.
5. **Compromis** : l'ensemble des membres se mettent d'accord, sur la solution acceptable par tous mais pas toujours satisfaisante.
6. **Consentement** : les membres sont invités à exprimer une opposition justifiée, avec des risques avérés, et sinon de convenir à ne pas s'y opposer. Souvent utilisé dans de multiples sociocraties.
7. **Consensuelle** : les membres d'un groupe cherchent à se mettre d'accord sur la base d'une analyse approfondie d'arguments discutés⁵, en essayant d'éviter les biais cognitifs^{6,7} (voir conférence de consensus).

C. Les différents types de décisions

- **Décisions stratégiques** : engagent l'entreprise sur une longue période (plus de 5 ans). Les décisions sont prises par le plus haut niveau hiérarchique, c'est-à-dire soit par la Direction Générale soit par l'État. Ces décisions sont uniques, occasionnelles.
- **Décisions tactiques** : engagent l'entreprise à moyen terme (de 2 à 5 ans). Les décisions sont prises par les encadrements supérieurs. Ces décisions sont peu fréquentes, peu prévisibles.
- **Décisions opérationnelles** : engagent l'entreprise à court terme (moins de 2 ans). Les décisions sont prises par les exécutants. Ces décisions sont fréquentes, très prévisibles.

1.2. Revue de la littérature empirique

Dans ce point, nous allons parler premièrement sur la relation entre la prise des décisions et de la performance, ensuite présenté les quelques auteurs ayant parlé sur cette relation et enfin présenté les modèles hypothétiques possible

1.2.1. Relation entre prise des décisions et performance

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à de nombreux défis – tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de l'environnement économique ; auxquels leur performance est très sensible. Il paraît évident que, dans les années à venir, réussiront uniquement les entreprises qui seront plus aptes à tirer profit des opportunités et à réduire les menaces auxquelles elles seront confrontées.⁶

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

La fonction du management et principalement le management stratégique constitue la clé de réussite de l'entreprise. La décision stratégique vise principalement à créer, maintenir ou renouveler l'avantage compétitif. Ce dernier est le gage de la création, du maintien et de l'amélioration de la performance notamment en termes de création de valeur de plus en plus exigée par les actionnaires.

La relation entre la prise de décision et la performance reste encore peu explorée par les chercheurs dans la mesure où souvent les recherches se limitent à étudier l'impact de certaines décisions stratégiques sur la performance (recentrage, diversification, spécialisation, investissement, financement...) en s'efforçant d'analyser la relation dans un seul sens qui est l'influence de la décision stratégique sur la performance.

La décision stratégique a pour objectif de conserver et de créer des avantages concurrentiels permettant à l'entreprise d'être performante pour affronter ou devancer les concurrents. La performance est donc faire mieux que les concurrents sur l'ensemble des paramètres définissant la performance ou au moins sur ceux jugés les plus significatifs de la satisfaction des clients. Des preuves empiriques ont montré que des entreprises ayant connu un succès financier sont celles ayant pris des décisions stratégiques leur conférant des avantages concurrentiels sur les concurrents. Ces avantages concurrentiels émergent des changements internes ou externes.

⁶ <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2> Page 93 consulté le 05/09/2022 à 9h20

Les changements internes peuvent naître d'innovations technologiques ou stratégiques à l'intérieur de l'entreprise.

À l'instant de sa prise, toute décision stratégique est performante, sans cette condition elle n'a pas une raison d'être. D'une part, la décision stratégique constitue un outil qui véhicule des modifications, permettant d'éliminer au fur et à mesure les menaces et de saisir les opportunités qui se présentent à la firme.

D'autre part, lors de la détection d'une nécessité de prendre une décision stratégique comme l'obsolescence de l'avantage compétitif par exemple, le dirigeant réalise préalablement un diagnostic stratégique, une analyse concurrentielle (Porter, 1986), les positions concurrentielles de ses différents domaines d'activités stratégiques, l'analyse de ses ressources et compétences pour identifier ses « core of competencies ». Cette analyse, stratégique déboucherait sur une décision stratégique permettant d'annuler l'effet des points faibles et de renforcer les atouts de l'entreprise. Conséquemment, la décision stratégique a un effet créateur de valeur notamment en faveur des actionnaires.

Eu égard à ce qui précède, Il existe déjà plusieurs auteurs qui ont parlé sur la performance, la prise des décisions ainsi que ses relations dans une entreprise et nombreux entre eux ont essayé de fournir des analyses portant sur la performance de l'entreprise ; et parmi eux, nous avons accédé aux écrits de :

1. MOSTAFA, LEKHAL dans son article intitulé : « Quelle corrélation entre décision stratégique et performance financière en termes de création de valeur actionnariale interne et boursière dans le contexte marocain ? » de Université Mohamed Ier ; l'auteur montre dans ses recherches en termes des résultats que :

L'analyse de l'évolution de la performance financière autour de l'année de la décision stratégique présentée dans le tableau 1, a montré pour la plupart des entreprises de l'échantillon que la décision stratégique avait un impact négatif sur la performance intrinsèque et ce, quel que soit la taille, le type de la décision ou le secteur auquel l'entreprise appartient. À titre d'illustration :

✓ L'entreprise ADDOHA a pris une décision stratégique d'internationalisation en 2013 dans un contexte de détérioration de sa performance. Sa performance en termes de

l'EVA a chuté de 200.39% l'année de la décision et a continué à se détériorer après cette année, soit un écart de performance moyenne négatif entre la période post décision et celle pré décision de l'ordre de 327.93%.

✓ L'entreprise LAFARGE HOLCIM a connu une forte dégradation de sa performance avant la prise de la décision de fusion acquisition (sa performance a baissé de 30.91% en termes de l'EVA avant la prise de décision stratégique), toutefois sa performance financière a continué de se détériorer après cette décision, soit une dégradation de 64.5% entre la période post décision et celle pré-décision (moyenne de trois ans).

Il en est de même pour d'autres entreprises comme

✓ L'entreprise CIH, Alliance et autres.

✓ L'entreprise ADDOHA a pris une décision stratégique d'internationalisation en 2013 dans un contexte de détérioration de sa performance financière. Lors de l'année de la décision, sa performance a chuté de 12.98% en termes de MVA et a continué de baisser les années suivantes ; soit un écart de performance moyenne négatif entre la période post décision et celle pré-décision de l'ordre de 109.37%.

✓ Pour MAROC TELECOM qui a pris une décision stratégique d'internationalisation en 2007, la performance a connu une amélioration significative ; en moyenne, elle a augmenté de 43.54% en termes de MVA.

✓ De même, COLORADO a affiché une augmentation de 33.12% en troisième année et en moyenne de 587.67% en termes de MVA. Toutefois d'autres entreprises, malgré des évolutions positives de leurs performances intrinsèques, leurs valeurs ont accusé des baisses au niveau boursier. En effet, IVOLYS et M2M ont affiché une amélioration de performances intrinsèques post-décision ; toutefois, sur le plan externe, leurs performances n'ont pas suivi ; elles ont marqué, au contraire, des baisses respectives de 151.2% et 100.22 % en troisième année après la décision (soit des baisses moyennes respectives de 241.43% et 118.51%).

2. M^{elle} KICHOU Djedjiga dans son travail de maitrise intitulé : « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise

Cas des entreprises algériennes ».

Dans ce travail, l'auteur est parti de la problématique selon laquelle Plusieurs entreprises internationales utilisent des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) uniformes sans tenir compte du pays où elles sont implantées. Son objectif était de créer un climat de

compétitivité, qui est essentiel pour une entreprise de détenir un avantage compétitif durable sur les autres entreprises.

Grace aux méthodes utilisés, l'auteur est arrivé à démontrer le résultat selon lesquelles son enquête avait pour but de vérifier l'impact de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale, économique et financière des entreprises.

Notre échantillon de mesure contenait à la fois de grandes entreprises, de petites entreprises et des moyennes entreprises ayant chacune sa nature de propriété et sa propre stratégie d'affaire et activant au sein d'un même contexte qui les met sous des pressions politiques et culturelles. A partir des différences observées dans les réponses des dirigeants de ces différentes entreprises enquêtées, nous ne constatons que les pratiques de GRH diffèrent en fonction de ces facteurs de contingence interne et externes. Ce qui confirme notre sous-hypothèse qui stipulait que « les pratiques de GRH diffèrent selon la taille, l'âge de l'entreprise et la nature de propriété ».

Nous retenons aussi de cette enquête que la stratégie d'affaire trace les pratiques de gestion des ressources humaines à appliquer car c'est pour l'atteinte des objectifs fixés par la stratégie d'affaire que l'entreprise met en place les pratiques de gestion des ressources humaines à savoir le recrutement, la rémunération et la formation. Ce qui nous permet de répondre et de confirmer l'hypothèse n°2 : « les pratiques de GRH utilisées par les entreprises varient-elles en fonction de la stratégie d'affaire et dans l'affirmative, les différentes situations observées permettent-elles d'atteindre des niveaux comparables de performance ? »

Notre hypothèse voulant que différentes pratiques de gestion des ressources humaines exercent un effet positif sur la performance des entreprises s'avère supportée par les résultats obtenus, plusieurs des pratiques étudiées apparaissant clairement associées à une amélioration de la performance des entreprises participant à l'étude. Toutefois, notre enquête nous amène à conclure qu'une entreprise ayant atteint la performance requise, améliore ses pratiques de gestion des ressources humaines en l'occurrence la rémunération et la formation.

Cependant, La fameuse question consistant à savoir si les entreprises affichent une meilleure performance parce qu'elles appliquent davantage des pratiques de gestion des ressources humaines ou si elles appliquent davantage de pratiques parce qu'elles sont plus performantes, demeure entière.

3. J. d'Amour NIZEYIMUKIZA (2009), dans son travail de mémoire intitulé :« impact de la motivation de ressources humaines pour une meilleure performance de l'entreprise de service. Cas de la société Rwandaise d'Assurances (SORAS S.A)

L'auteur s'était fixé comme objectifs de déterminer le niveau d'existence de la motivation de ressources humaines au sein de SORAS, ainsi que de démontrer comment la motivation des ressources humaines dans une institution joue un rôle important dans sa performance.

De ces deux objectifs, l'auteur a formulé comme hypothèses :

- Les facteurs de motivation appliqués à la SORAS S.A sont très satisfaisants ;
- La motivation de ressources humaines influence significativement la performance de la SORAS.

Avec la méthode analytique et statistique mais aussi la technique documentaire et celle du questionnaire, il avait abouti aux résultats selon lesquels : plus de 95% des répondants ont confirmé qu'ils reconnaissent de l'existence de politique de motivation des RH ; et de plus de 56% des enquêtés sont satisfaits de cette politique, il lui a apparu alors qu' au SORAS , le processus de motivation est établi d'une manière évidente, l'entreprise reconnaît que la motivation de ses ressources humaines est nécessaire pour l'accomplissement de ses objectifs. En plus, parmi 100% des cadres interrogés, confirment que la motivation des ressources humaines influence significativement la performance de l'entreprise.

Ces résultats obtenus lui ont permis de conclure que les facteurs de motivation appliqués à la SORAS sont satisfaisants du fait que les employés éprouvent une certaine satisfaction et souhaitent rester aux postes qu'ils occupent.

Selon les résultats escomptés, motiver le personnel est une préoccupation importante et elle conditionne la performance de l'entreprise. La motivation des ressources humaines a une influence significative sur la performance de l'entreprise.

4. Amiali zahia et Benamara Kahina (2013-2014) dans son travail de maîtrise portant sur le thème : « la fidélisation du personnel et la performance de l'entreprise ».

Ils avaient comme objectif la rétention des salariés, il s'agit de créer un environnement professionnel susceptible pour favoriser la stabilisation des relations entre les salariés et leur entreprise sur le long terme. Et pour aboutir à ses résultats elle a utilisé certaines méthodes comme par exemple ; la méthode analytique, comparative, statistique et comme techniques ;

d'échantillonnage, documentaire, interview et d'enquête. D'après les résultats ressortis leur enquête, ils affirment l'hypothèse que l'entreprise générale emballage adopte une politique de fidélisation qui vise à attirer son personnel afin de minimiser la fuite des compétences et veille à garantir leurs gains. Ils ont dit finalement d'après ce qui a été vu et obtenu comme réponses dans leur recherche que leurs deux hypothèses ont été confirmées.

5. BELGHANAMI Wassila Nadjjet : Dans son travail intitulé « La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise »

L'auteur a poursuivi les objectifs selon lesquels il doit clarifier le rôle de l'employé et sa contribution dans l'organisation plutôt dans la fonction de ressources humaine comme étant premier vecteur d'un développement durable, expliciter comment améliorer la contribution de la compétence au renforcement de la performance ainsi que de connaître les outils et les méthodes plus moderne telle que la gestion des compétences.

Grace à la méthode d'interview, l'auteur est abouti aux résultats qui montre que la majorité des employés soit 63% ont une expérience importante qui varie de 5 à 10 ans dont près de 46% d'employés questionnés ont une ancienneté de plus de 10 ans de travail au sein de la DD.

– Il montre que 12% des individus ne sont plus au courant des objectifs de l'entreprise et 48% d'exécution

– Le taux d'efficacité enregistré par son enquête est de 61% d'employés formés, touchés par une formation adéquate à leur poste de travail. et 39% des employé questionnés ne suivent pas la formation cela indique qu'ils ne sont jamais consultés sur leur besoin en formation, or cette formation rende les personnels aptes à assumer avec efficacité la production d'un bien ou d'un service de qualité pour améliorer leur qualification.

– Environ 85% dégagent souhaite suivre la formation ce qui explique que la direction de ressource humaine n'a pas pris en considération le souhait des salariées à la formation. Par contre 15% restants représentent les anciens employés expérimentés ou sont en fin de carrière et qui ont fait déjà des formations.

– 45% des salarié trouve que la formation effectue ne répond pas à leurs attentes par rapport à leur poste de travail, en revanche 39% employé formés sont totalement satisfait de la formation, et assure que la position professionnelle correspond bien à la formation et 8% assurent que la formation suivie à souvent répondu à leur attentes et besoin professionnel.

– 86% d'employés affirme que la formation été efficace et qu'elle s'appuie sur l'expérience acquise et la formation qualifiante dans l'ensemble malgré quelques imperfections auxquelles

il faut remédier et 14 % affirme que le programme de la formation est considéré comme suffisamment fiable.

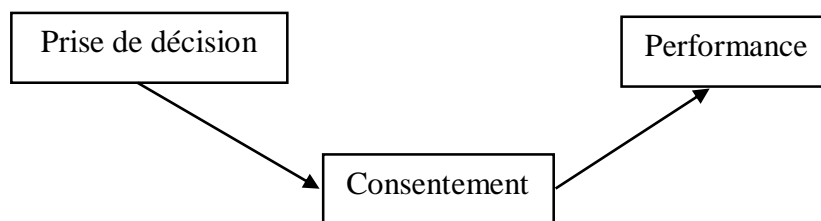
– 72% des agents confirme que leurs idées sont écoutées par leur supérieur c'est qui implique que l'écoute du salarié aujourd'hui grandit leur engagement, le collaborateur pour l'amélioration de performance.

Grace à toutes ses enquêtes et observation de l'auteur, il est arrivé à confirmer ses hypothèses. En fin, différemment des travaux ci-haut cités, tous les auteurs présentés ci-haut n'ont pas abordé le thème portant sur « la prise des décisions et performance en GRH dans les entreprises publiques. Cas de la REGIDESO, SNEL et DGI », L'originalité de notre travail réside dans le fait non seulement que nous nous intéressons à la performance des entreprises dans la prise des décisions en GRH mais surtout au fait que nous focalisons notre attention sur le les entreprises publiques en cherchant savoir si les RH de ses entreprises sont performants ou pas et les causes afin de déceler les faiblesses qui rongent ses structures et proposer des mesures de redynamisation de la prise des décisions.

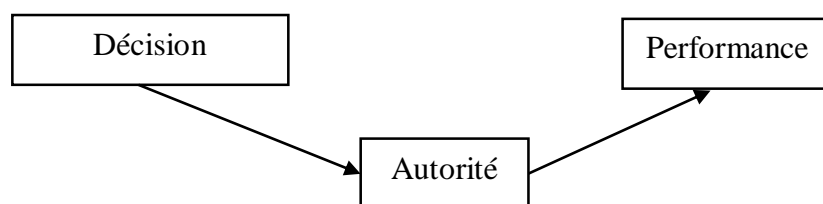
1.2.2. Les Modèle Hypothétique

En s'inspirant des travaux de nos prédécesseurs, nous avons constaté ce qui suivent à propos de la relation existant entre la prise de décision et la performance :

✓ Notre premier constant stipule que les décisions prises de façon conventionnelle ont un impact positif sur la performance des employés. Son modèle peut se présenter de la manière suivante :



✓ Le second constant est que les décisions prise de façon autoritaire ont parfois un impact sur la performance des employés. Son modèle se présente de la manière suivante :



Chapitre deuxième : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE

Ce chapitre est subdivisé en deux sections à savoir la présentation de nos milieux d'étude ainsi que le cadre méthodologique du travail.

2.1. Présentation du cadre d'étude

Dans cette section nous allons faire une présentation de nos milieux de recherche ; notre recherche s'oriente dans deux entreprises publiques qui sont la REGIDESO et la SNEL.

2.1.1. Présentation de la REGIDESO

1. Dénomination, statut juridique et localisation

La Régie de Distribution d'Eau, **REGIDESO** en sigle est une société anonyme (REGIDESO S.A). Elle est représentée au Sud-Kivu par la Direction Provinciale. Elle a son siège sur l'Avenue Maniema n°38, dans la commune d'Ibanda dans la ville de Bukavu au Sud-Kivu en République Démocratique du Congo.

C'est une entreprise à caractère technique jouissant de la responsabilité juridique régie par la disposition de la loi n°78-002 portant disposition applicable aux entreprises publiques.

2. HISTORIQUE

La distribution d'eau à l'époque était assurée de manière désordonnée sans organisation proprement dite. Chaque colon avait son propre système de la distribution dans sa concession ; et les indigènes se procuraient l'eau dans un cours d'eau. Vu la croissance démographique et la création de la ville, l'Etat colonial fut contraint de prendre en charge la gestion des systèmes d'adduction et de distribution d'eau par l'entreprise de service des travaux publics et du territoire et ceci par l'arrêté royal du 28 mars 1933 sous le nom « Régie de distribution d'eau » de la colonie pour combattre les maladies hydriques dont souffraient les congolais indigènes.

Voulant avoir un cadre juridique pour la production, le traitement et la distribution de l'eau et l'électricité en vue de satisfaire les besoins et améliorer les conditions d'hygiène, l'autorité coloniale avait créé le 30 décembre 1939 la Régie des Distributions d'Eau et d'Electricité du Congo Belge et du Rwanda – Urundi. La REGIDESO a été fondée le 30 décembre 1939 par Arrêté Royal.

Cette institution avait comme mission :

- La réunification d'une entreprise nationale unique ;
- La distribution d'eau potable et d'électricité ;
- La protection la population contre les maladies ;
- La promotion du développement à travers l'électrification de certaines régions ;
- La lutte contre toute difficulté possible auxquelles pouvaient se heurter cette population lors de la recherche d'eau potable.

Cette entreprise avait comme objectif celui de l'exploitation de service de distribution d'eau et d'électricité du Congo – Belge et Ruanda – Urundi et de mener des études et travaux nécessaires à l'établissement et à l'extension de ces services relatifs à l'eau et à l'électricité.

En 1960, lors de l'accession du Congo à l'indépendance, il y avait perturbation qui avait affecté l'institution. Ces dernières étaient dues aux ruptures avec la puissance coloniale, aux guerres civiles qui ont entraîné le départ énorme des expatriés et aussi du personnel qualifié. Les activités d'exploitation de cette entreprise ont été améliorées suite aux textes légaux édités après la période de trouble. L'ordonnance- loi n°66 – 460 août 1966 portant création sous nouvelle formule de « Régie de Distribution d'Eau et d'Electricité de la RDC ».

Cette ordonnance stipule que la REGIDESO fait partie du patrimoine de l'Etat et est placée sous la tutelle du Ministre ayant les Travaux Publics dans ses attributions. L'Administration Centrale mise sur pied par le Conseil de Gestion, répartit la firme entre trois zones notamment :

- La zone Est avec la Ville de Bukavu comme siège ;
- La zone Sud-Ouest avec les régions de Bas-Congo et Kinshasa ;
- La Zone Sud-Est avec comme siège social Lubumbashi et renfermant les régions de Katanga et du Kasai.

La REGIDESO est installée à Bukavu en 1954 avec la construction de l'usine de MURHUNDU à KABARE, à peu près 28 km de la ville de Bukavu. Le siège de Bukavu à l'époque ne comptait qu'une seule agence et c'est celle d'Ibanda. Mais avec l'agrandissement de la ville suite à la surpopulation, elle compte maintenant 7 agences et 2 bureaux auxiliaires notamment :

- Agence d'Ibanda (781)
- Agence de Kadutu (782)
- Agence de Bagira (783)
- Agence de Panzi (787)
- Agence de Muhungu (780)

- Agence de Nguba (788)
- Deux bureaux auxiliaires : BA Indépendance et BA Cimpunda
- Agence Gros Compteurs et Clients Spéciaux : Ils s’occupent des abonnés dont la consommation en eau potable est à caractère lucratif. 785 et 786. Ils ont leur agence propre. Les utilisateurs sont des clients des grandes maisons à savoir : Hôtels, ONG, BRALIMA, PHARMAKINA, etc.
- Agence Instances Officielles : 784 sont des abonnés dont leurs consommations sont payées par le gouvernement national, il s’agit de : écoles, camps militaires, services publics, etc.
- Les centres : sont dans les territoires à savoir : KAMITUGA 741, KILIBA 716, Uvira 715. Pour la facturation, la REGIDESO catégorise ses abonnés selon l’activité exercée dans la parcelle. Voici quelques catégories suivantes :
 - Les bornes fontaines ;
 - L’usage domestique ;
 - Les intermédiaires ;
 - Commerciale ;
 - Les agents REGIDESO ;
 - L’industrielle ;
 - Services REGIDESO.

La REGIDESO a plusieurs modes de paiements notamment :

- Le paiement au comptant en espèce ;
- Paiement par banque ;
- Paiement par compensation ;
- Paiement par chèque.

❖ **Les stratégies de recouvrement**

Le recouvrement de la créance sur ses abonnés sera confié à l’équipe mobile tandis que celui des autres sera confié aux équipes permanentes qui iront de porte à porte, quartiers cibles en fonction de paramètres.

❖ **Paramètres de recouvrement**

- Montant cible à recouvrer ;
- Chiffre d’affaire mensuel ;
- Impact des abonnés fidèles au paiement sur le résultat mensuel ;
- Volume d’impayés ;
- Nombre d’abonnés à contacter ;

- Manière dont les abonnés réagissent à la réception des avis de coupure ;
- Date ou période à laquelle les abonnés paient.

Signalons qu'en ce qui concerne notre stage de professionnalisation, nous l'avons passé au niveau du BA indépendance, précisément dans les activités liées au recouvrement des abonnés et à l'établissement des factures.

3. OBJECTIFS ET TECHNIQUES DE LA REGIDESO

1) Objectifs

a) Objectif social

En vue d'alimenter en eau potable les populations de la RDC, la REGIDESO s'est fixé comme objectif social :

- La production, la distribution et la commercialisation d'eau potable ;
- L'étude de l'exécution de travaux d'aménagement des ouvrages de production et de distribution d'eau potable ;
- Toutes les autres opérations, industrielles, commerciales et financières ainsi que mobilières et immobilières se rapportant directement ou indirectement à l'objet social ou susceptible d'en faciliter l'extension ou le développement. Elle pourra ainsi s'intéresser par voie d'apports, souscription, fusions, participation financière ou sous toute autre forme dans des sociétés ou entreprises ayant un objet similaire de nature ou développer directement ou indirectement ses activités.

b) Objectif commercial

La REGIDESO SA se fixe comme objectif commercial : Maximiser les recettes avec comme unique activité la vente de l'eau potable.

c) Dénomination

La société prend la dénomination suivante : Régie de Distribution d'Eau de la RDC en abrégé « REGIDESO SA ». Ainsi tous les actes et documents émanent de la société et des tiers, la dénomination sociale devra toujours être précédée ou suivie de la mention « Société Anonyme » SA en sigle, du numéro d'identification nationale, du numéro d'immatriculation au nouveau registre de commerce ainsi que des indications requises par la loi et les règlements en vigueur.

d) Ressources

La REGIDESO n'a que des ressources provenant de la vente de l'eau, des subventions émanant de l'Etat et peuvent aussi provenir des certains dons des organisations internationales avec lesquelles elle a des partenariats.

4. Structure organisationnelle et fonctionnelle de la REGIDESO SUD-KIVU.

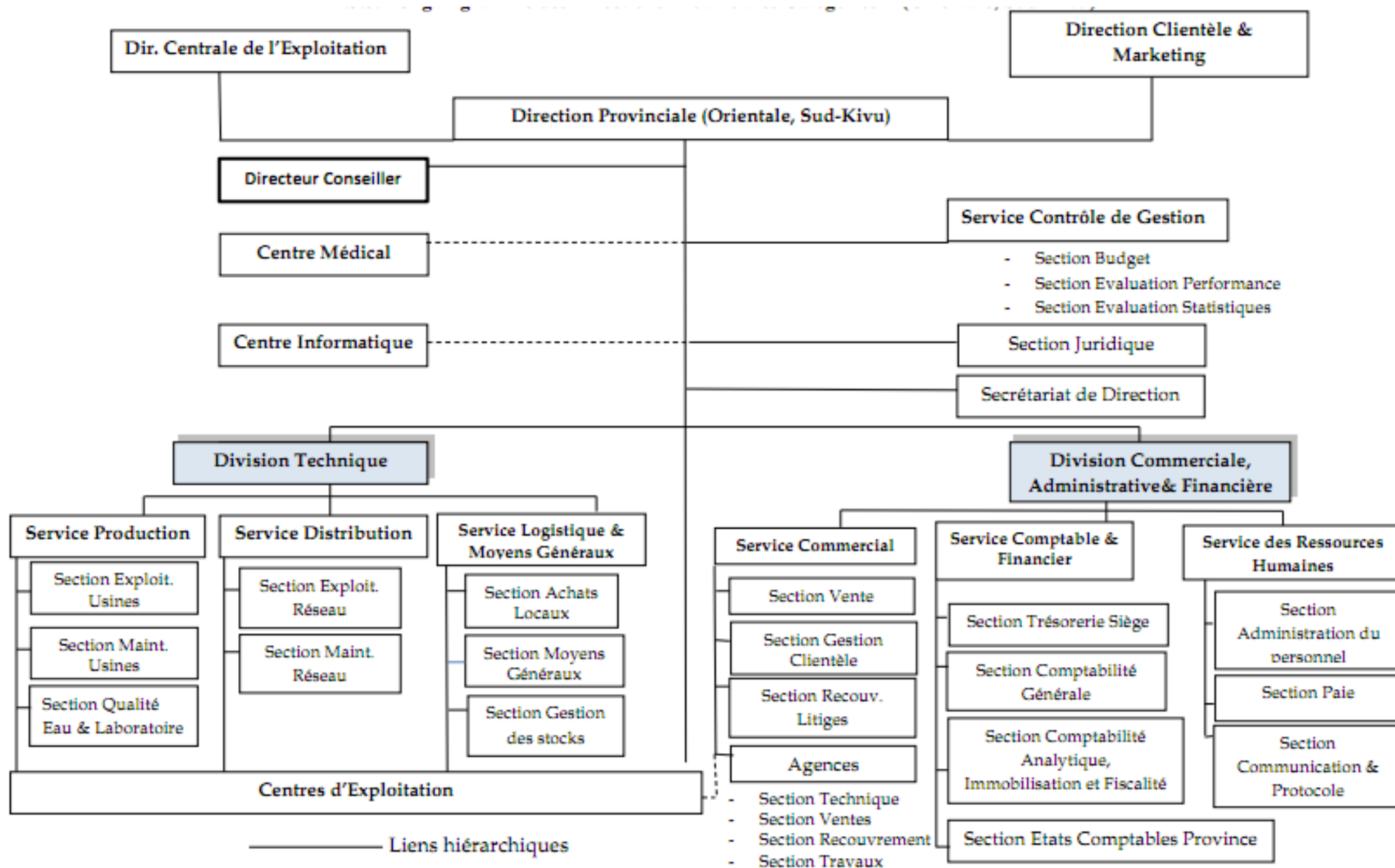
En vue d'atteindre avec efficacité les objectifs de l'entreprise et pour assurer la satisfaction des abonnés, la REGIDESO s'efforce de fournir régulièrement de l'eau potable à la population aussi bien urbaine que rurale.

Pour ce faire, la mise en œuvre d'une bonne structure au sein d'une entreprise s'avère indispensable pour qu'il y ait un meilleur rendement, un meilleur suivi, les facteurs de production étant réunis et harmonieusement constitués.

C'est dans ce sens que la gestion de la REGIDESO a procédé depuis longtemps à l'autonomie de gestion pour rendre plus aisée l'indépendance d'exécution et prise des décisions de ceci à faire naître la structure de la société générale ayant son siège central à Kinshasa, aux centres d'exploitations situés dans différentes villes à l'intérieur du pays via les représentants provinciaux ayant leurs sièges aux chefs-lieux de provinces.

La Direction Provinciale (DP) du Sud-Kivu ayant son siège à Bukavu et les centres d'exploitation de Kamituga, Uvira et Kiliba. Généralement, la structure de l'entreprise se présente sous forme d'un graphique appelé « organigramme ».

a. Organigramme des Directions Provinciales Catégories B (Orientale, Sud-Kivu)



b. FONCTIONNEMENT DE LA REGIDESO

La REGIDESO, Direction Provinciale du Sud-Kivu fonctionne selon les attributions de chaque service.

1) La Direction Provinciale

C'est l'organe de coordination, de supervision, de coopération, de planification, d'organisation et contrôle de toutes les activités de la REGIDESO sur toute l'étendue de la province du Sud-Kivu.

2) Le Secrétariat de Direction

Placé sous l'autorité fonctionnelle d'un secrétariat de direction. Cet organe se charge de la rédaction, de l'enregistrement, de la saisie, de la réception de classement ainsi que de l'expédition des courriers, il dresse les compte-rendu et procès-verbaux de réunions de la Direction.

3) Le Centre Informatique

Les attributions de ce service sont placées sous la responsabilité du chef de centre, parmi elles, nous pouvons citer :

- Gérer en bon escient les matériels consommables informatiques,
- Gestion informatisée des abonnés (facturations, saisie des index et des encaissements)
- Gestion informatisée des cautions, des raccordements, de la comptabilité générale, analytique d'exploitation, du personnel et des statistiques diverses.

4) Le Centre Médical

- Superviser toutes les activités de section CMR,
- Organiser, planifier et contrôler les tâches et les fonctionnements du CMR,
- Assurer les consultations des malades et orienter les cas des maladies graves vers les structures médicales compétentes,
- Etc.

5) Le service de contrôle de gestion

✓ Rôle du contrôleur de gestion

Le comportement de contrôleur de gestion consistera à :

- S'assurer que les situations d'exécution budget (exploitation, investissement et trésorerie) ainsi que les indicateurs de gestion sont dûment établis par le gestionnaire dans le respect de périodicités arrêtées (hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle) ;
- Le contrôle de gestion ne se limite pas seulement à évaluer les réalisations mais il a pour finalité d'amener les responsables à déclencher à temps des mesures correctives appropriées permettant d'aboutir aux objectifs fixés ou aux normes admis.

6) La division commerciale, administrative et financière

Elle comprend deux services :

- Le service commercial ;
- Le service comptable et financier.

❖ Le service comptable et financier

Ce service comprend 3 sections :

- La Section Trésorerie ;
- La Section Comptabilité Générale ;
- La Section Comptabilité analytique, Immobilisation et Fiscalité.

7) Le Service des Ressources Humaines

- La Section Communication et Protocole ;
- La Section Administration du Personnel ;
- La Section Paie.

8) Le service commercial

Ce service comprend 3 sections :

- La section ventes ;
- La section gestion clientèle ;
- La section recouvrement et litiges ;
- Agences.

9) La division technique

- Proposer les objectifs de production d'eau à atteindre eu égard à la capacité de production des usines et stations de repompage ;
- Proposer les moyens à mettre en place pour atteindre les objectifs de production assignés à la Direction Provinciale ;
- Etc.

10) Le service production

❖ Section exploitation usine

- Veiller à la production ainsi qu'à la maintenance des équipements et ouvrages de traitement ;
- Produire les quantités d'eau définies dans le cadre du Plan d'Entreprise ;
- Assurer en permanence la qualité requise de l'eau produite, conformément aux normes en vigueur par un contrôle permanent du processus de traitement ;
- Etc.

❖ Section qualité de l'eau et laboratoire

- S'assurer de la qualité de l'eau livrée au réseau par rapport aux normes de l'OMS ;

- Effectuer les analyses physico-chimique et bactériologique de l'eau traitée ;
- Fixer les taux de traitement des produits chimiques
- Etc.

❖ **Section maintenance et usine**

- Maitriser les techniques de maintenance des ouvrages de production et équipements électromécaniques ;
- Maitriser l'électronique (automatisme et télésurveillance) ;
- Maitriser l'électricité générale et la mécanique générale.

11) Le service de distribution

❖ **Section exploitation réseau**

- Etablir les devis estimatifs des travaux ;
- Assurer la mise à jour des plans des réseaux de distribution du Siège et des Centres d'Exploitation.

❖ **Section maintenance réseau**

- Distribuer les meilleures conditions, l'eau potable refoulée au réseau du SIEGE ;
- Programmer les entretiens préventifs des équipements des réseaux et en assurer l'exploitation : chambres de vannes, vannes, bouches d'incendie, réservoirs, etc. ...
- Relever les pressions dans les réseaux et en dégager les conditions de fonctionnement et l'utilisation ;
- Enregistrer les demandes d'extensions introduites par les Agences et programmer leur exécution ;
- Etc.

12) Les services logistiques et moyens généraux

- Assurer la gestion et la maintenance permanente et préventive des matériels roulants et équipements de bureau ;
- Assurer la gestion et la maintenance des biens meubles et immeubles ;
- Réquisitionner les pièces de rechange, matériels et matériaux nécessaires à la maintenance des matériels roulants, des biens meubles et immeubles ;
- Etc.

❖ **Section achats locaux**

- Maitriser le type d'achat notamment ceux relatif aux achats locaux et importations
- Appliquer les procédures liées aux achats locaux
- Suivre l'évolution des prix et s'assurer de la bonne qualité des articles à acheter
- Maitriser les conséquences liées à l'utilisation des produits non conformes

❖ Section moyens généraux

- Procéder aux entretiens de routine des engins et aux réparations simples
- Proposer, en cas de besoin, de classement des engins et matériels roulants et demander, éventuellement, le renouvellement
- Organiser la formation en faveur de collaborateurs
- Programmer, suivre et assurer l'exécution des travaux d'entretien des bâtiments et autres immobilisations.

2.1.2. Présentation de la SNEL

2.1.2.1. Historique de la SNEL

La Société Nationale d'Electricité, Société anonyme « SNEL S.A » en sigle, entreprise publique créée par l'ordonnance-loi n°70/033 du 16 mai 1970, est transformée par l'article 4 de la loi n°08/007 du 7 juillet 2008 et par le décret n°09/12 du 24 avril 2009, en une société par action à responsabilité limitée (SARL), ayant pour actionnaire unique, la République Démocratique du Congo, régie par les lois et règlements spécifiques ou dérogatoires et par les présents statuts. Conformément aux dispositions dérogatoires édictées par les textes visés au paragraphe précédent, à la loi n°08/008 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'Etat des entreprises du portefeuille et au droit commun des sociétés par action à responsabilité limitée, la société peut se composer d'un actionnaire unique, en l'occurrence l'Etat ou de plusieurs actionnaires personnes privées ou publiques (cfr. Statuts SNEL, Société Commerciale).

A l'origine, cette entreprise n'avait essentiellement que le rôle de maître d'œuvre dans les travaux d'aménagement du site d'Inga.

En effet, soucieux de répondre aux besoins énergétiques du pays, le gouvernement congolais (Zaïrois) avait, par ordonnance présidentielle n°67/391 du 23 septembre 1967, institué le comité de contrôle technique et financier pour les travaux d'Inga, comité qui sera remplacé en 1970 par la SNEL.

2.1.2.2. De l'objet social

Avec la mise en service d'Inga I, le 24 novembre 1979. L'objet social de la SNEL fut complété. D'après les nouveaux Statuts de SNEL, Société Commerciale de février 2011, la société a pour objet ; la production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'énergie électrique en République Démocratique du Congo principalement et à l'étranger. Elle pourra aussi s'intéresser par voie d'association, apport, fusion, souscription, interventions financières ou toute autre manière à toutes les entreprises ou sociétés ayant en tout ou partie un objet similaire

ou connexe au sein de nature à faciliter, directement ou indirectement, la réalisation de l'objet social dans le cadre d'une intégration verticale ou horizontale.

La société pourra, entre autres, gérer toutes entreprises et société dans lesquelles elle aurait des intérêts, mobiliser du fonds en vue de la conclusion de toutes affaires, donner et recevoir toutes garanties et généralement effectuer toutes opérations ou entreprises nécessaires ou utiles à son objet social.

La société peut notamment entreprendre ou s'intéresser à toutes opérations commerciales industrielles ou financières, toutes opérations de change ou de crédit, recevoir en dépôt nantissement ou compte courant, toutes sont, titres ou valeurs.

L'objet de la société peut, en tout temps, être étendu ou restreint pourvoie de modification aux statuts.

2.1.2.3. Présentation de la direction régionale de la SNEL Sud-Kivu et Maniema

La Direction régionale de la SNEL Sud-Kivu compte cinq (5) Divisions à savoir :

1. La Division de Production et Transport – Est a pour attributions :

- Produire, Transporter l'énergie de la HT à la MT ;
- Gérer la centrale Hydro-électrique de Ruzizi I ;
- Tirer et entretenir les lignes de la HT

2. La Division Gestion des Réseaux de Distribution–Est a pour attributions :

- Gérer et maintenir les lignes MT ;
- Gérer les cabines et les transformateurs ;
- Distribuer et maintenir les réseaux BT

3. La Division Commerciale-Est a pour attributions :

- Définir la politique commerciale de la Direction ;
- Coordonner toutes les activités commerciales de la Direction
- Vendre les courants électriques et autres services y relatifs ;

4. La Division Administrative et Service Généraux : a pour attributions :

- Gérer les dossiers administratifs de la Direction ;
- Gérer le personnel de la Direction
- Veiller au respect strict de textes réglementaires de l'entreprise (convention collective, IGRH, Code du travail, ...)

5. La Division Financière a pour attributions :

- Gérer les finances de la Direction ;
- Coordonner et Superviser les services de la comptabilité, de la trésorerie et du Contrôle de Gestion de la Direction ;

- Veiller aux respects, de la procédure de décaissement et régler les circuits financiers

2.1.2.4. Fonctionnement du centre informatique régional

Le Service Informatique étant l'un des services techniques et qui dépendent du Directeur, a pour attributions :

- Gérer et animer les activités informatiques des CVS et PP ;
- Veiller au fonctionnement des équipements informatiques et aux normes de qualité, sécurité et sûreté des données informatiques ;
- S'informer des coûts informatiques ;
- Elaborer le tableau de bord de gestion informatique de leur Centre ;
- Afficher l'organisation informatique des CVS en collaboration avec la DSI ;
- Déterminer les moyens informatiques à mettre en œuvre dans les CVS en collaboration avec la DSI ;
- Assurer l'interface entre les CVS et les PP ;
- Assurer la transmission à la DSI des besoins d'évolution du système d'information commerciale des CVS et des PP
- Gérer et faire la Maintenance des matériels, équipements informatiques et de Télécommunication de la Direction régionale de la SNEL Sud-Kivu et Maniema ;
- Gérer le Programme de facturation : BT et MT sous appellation Gestion Commerciale (GCOPC-01 pour la BT et GCOPC-03 pour la MT)
- Veiller sur le bon fonctionnement du Programme de Facturation qu'il met à la disposition du Service Commercial pour exploitation ;
- Gérer le logiciel de la comptabilité sous appellation « Ecriture Comptable » qu'il met à la disposition du service de la comptabilité pour utilisation. (cfr. Les archives SNEL, Société Commerciale).

2.2. Cadre méthodologique

2.2.1. Présentation de variable d'étude

1. Variable de la prise des décisions

2. Variable de la performance

2.2.2. Méthode et technique

Cette partie de notre travail présente les différentes méthodes et techniques de collecte des données que nous avons utilisées pour atteindre les objectifs assignés à notre recherche.

a) Méthodes

Comme méthodes, nous nous sommes servis des méthodes ci-après :

✓ **La méthode historique** : Cette méthode nous a servi à se baser sur l'analyse des faits pour des données relatives à la prise des décisions et la performance en matière des gestions des ressources humaines surtout dans les entreprises étatiques.

✓ **La méthode analytique** : C'est cette méthode qui nous a aidé à analyser systématiquement toutes les informations ainsi que les données récoltées à un phénomène d'étude. Elle nous a permis d'interpréter, d'analyser les informations recueillies auprès des agents de la REGIDESO et de la SNEL.

✓ **La méthode comparative** : Grâce à cette méthode nous avons comparé la manière et procédé de la prise des décisions de la REGIDESO par rapport à la SNEL et son impact sur la performance de leurs gestions des ressources humaines.

b) Techniques

Pour recueillir les données les techniques suivantes ont été utilisées

✓ **La technique documentaire** : Cette technique consiste à obtenir des renseignements à partir d'une lecture des documents ayant trait avec notre sujet de recherche. Elle nous a aidé non seulement à préparer l'enquête car c'est une technique qui nous donne plus des temps de lire ou consulté les livres, mais également elle nous a aidé à récolter les données. Cette technique nous a permis de découvrir les travaux en rapport avec notre étude. De ce fait, nous avons consulté les documents de la REGIDESO et de la SNEL, des ouvrages, des mémoires et toute documentation ayant trait à notre recherche pour avoir les données suffisantes à notre travail.

✓ **La technique d'échantillonnage** : Grâce à cette technique, nous avons cibler quelques agents de la REGIDESO et de la SNEL pour les interroger à propos de la formation et sur la performance de la Gestion des Ressources Humaines.

c) Technique d'entretien : Cette technique consiste à organiser un rapport de communication verbal entre l'enquêteur et l'enquêté. Elle nous a permis d'avoir les données sur la prise des décisions au sein de la REGIDESO et la SNEL.

d) Déroulement de l'enquête : Pour avoir accès aux données nécessaires dans l'élaboration de notre travail nous avons parcouru les différents bureaux de la REGIDESO et la SNEL à fin d'échangé avec les responsables de ces derniers. Premièrement nous avons été reçus à la réception où nous avons déposé notre attestation de recherche ; on nous avait donné un rendez-vous de passer à près 3 jours. De notre retour on nous avait donné un accès au différent service pour enfin remettre les questionnaires d'enquête aux agents.

e) **Echantillon** : nous avons élaboré notre échantillon sur base de la des décisions et performance dans la gestion des ressources humaines au sein de la REGIDESO et la SNEL où nous avons pris un nombre maximum de 10 enquêtés par entreprise.

f) **Elaboration du questionnaire** : notre questionnaire est composé des questions ouvertes et fermées et comporte deux parties. La première est consacrée à l'identification des enquêtés et la seconde aux questions proprement dites inspiré des questions de notre problématique.

g) **Collecte des données** : Un questionnaire sera remis à chaque enquêtés. Nous procéderons à la collecte de nos questionnaires 48h après leur remise. Toutefois, nous pourrons compléter le questionnaire directement selon l'avis et la disponibilité de l'enquêté.

h) **Dépouillement** : Nous procéderons au comptage des questionnaires afin de vérifier leur complétude. Nous procéderons ensuite au classement de ces dernier afin d'établir à chaque fois l'effectif des enquêtées par catégorie des réponses fournis.

i) **Compilation** : pour la compilation des données, nous avons utilisé le logiciel SPSS en classant nos questionnaires suivant leurs catégories de réponse.

Chapitre troisième : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Ce chapitre est consacré à l'analyse et interprétation de résultats obtenus lors de l'enquête. Pour cela, il était tout d'abord essentiel de voir comment est organisée la prise des décisions et performances en gestion des ressources humaines dans cette institution. Ensuite, nous avons élaboré un questionnaire d'enquête lequel était composé de plusieurs questions ouvertes et fermées en rapport avec notre étude.

Le questionnaire ainsi constitué était distribué aux travailleurs afin qu'ils puissent y répondre. Les réponses données sont alors présentées dans des tableaux et pour chaque tableau, un commentaire succinct des informations qui s'y trouvent est donné.

Nous avons procédé à l'analyse des critères de sur la situation socioprofessionnelle des travailleurs dans le but d'avoir une idée sur l'incidence de la gestion des ressources humaines sur la prise des décisions et performances des agents au sein de la REGIDESO et la SNEL.

3.1. Interprétation des résultats

3.1.1. Genre et catégorie de l'enquêté

Tableau 1: Répartition des enquêtés selon le sexe

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Féminin	6	30,0	30,0	30,0
Valide Masculin	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Dans ce tableau, nous constatons que 70% des agents enquêtés sont du sexe masculin et 30% du sexe féminin. Ceci nous l'aire croise que la plupart des agents de l'Etat de Bukavu sont des hommes.

Tableau 2: Reparution des enquêtés selon la tranche d'âge

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
18 à 25ans	2	10,0	10,0	10,0
Valide 26 à 35 ans	5	25,0	25,0	35,0
36 à 60 ans	12	60,0	60,0	95,0

71ans et plus	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

En fonction des données présentées dans ce tableau, 60% d'enquêtés ont l'âge varie entre 36 à 60 ans ; 25% ont l'âge varie entre 26 à 35 ans ; 10% ont l'âge varie entre 18 à 25 ans et enfin 5% ont l'âge varie entre 71 ans et plus.

Tableau 3: Répartition des enquêtés selon l'Etat civil

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Célibataire	8	40,0	40,0	40,0
Marié(e)s	11	55,0	55,0	95,0
Veuve ou veuf	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Il ressort de ce tableau que 55% d'enquêtés soit les majorités sont des marie(e)s ; 40% sont des célibataires et 5% sont des Veuves ou veufs.

Tableau 4: Répartition des enquêtés selon niveau d'étude

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Diplôme	2	10,0	10,0	10,0
Formation	2	10,0	10,0	20,0
Gradué	8	40,0	40,0	60,0
Licencié	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Dans ce tableau, nous voyons que la majorité d'enquêtés ont le niveau de graduat et licence, ils représentent 40% suivi par 10% qui ont le niveau de diplôme et formation.

Tableau 5: Répartition des enquêtés selon temps de travail (REGIDESO et SNEL)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
15 ans	2	10,0	10,0	10,0
19 ans	1	5,0	5,0	15,0
1 an	3	15,0	15,0	30,0

21 ans	1	5,0	5,0	35,0
25 ans	1	5,0	5,0	40,0
2 ans	1	5,0	5,0	45,0
36 ans	1	5,0	5,0	50,0
3 ans	3	15,0	15,0	65,0
4 ans	1	5,0	5,0	70,0
5 ans	2	10,0	10,0	80,0
6 ans	1	5,0	5,0	85,0
7 ans	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

En fonction des données présentées dans ce tableau, nous constatons que la plus part des agents enquêtés de la REGIDESO et la SNEL ont déjà réalisés 30 ans et plus et d'autres sont entre un an et plus. D'où nous avons : 15 ans (10%), 19 ans (5%), 1 an (15%), 21 ans (5%), 25 ans (5%), 2 ans (5%), 36 ans (5%), 3 ans (15%), 4 ans (5%), 5 ans (10%), 6 ans (5%), 7 ans (15%). Ainsi, ils connaissent parfaitement comment leurs entreprises est organisé et la maîtrise parfaite de la façon dont celle-ci fonctionne.

Tableau 6: Répartition des enquêtés selon les Services (REGIDESO et SNEL)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Accueille clientèle	1	5,0	5,0	5,0
Administratif	1	5,0	5,0	10,0
Approvisionnement	1	5,0	5,0	15,0
Commercial	1	5,0	5,0	20,0
Commerciale	5	25,0	25,0	45,0
Comptabilité	1	5,0	5,0	50,0
Distribution	2	10,0	10,0	60,0
Informatique	1	5,0	5,0	65,0
Magasin	2	10,0	10,0	75,0
Secrétariat	3	15,0	15,0	90,0
Technique	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

La plupart de nos enquêtés à la REGIDESO et la SNEL sont dans les services : Accueille clientèle, Administratif, Approvisionnement, Commercial, Commerciale, Comptabilité, Distribution, Informatique, Magasin, Secrétariat et Technique.

Tableau 7: Répartition des enquêtés selon les postes occupés

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Accueil client	1	5,0	5,0	5,0
Agent commercial	4	20,0	20,0	25,0
Caissier	1	5,0	5,0	30,0
Chef administratif	1	5,0	5,0	35,0
Chef comptabilité	1	5,0	5,0	40,0
Chef d'Agence	1	5,0	5,0	45,0
Chef section informatique	1	5,0	5,0	50,0
Valide Chef section Magasin	2	10,0	10,0	60,0
Chef section recouvrement	2	10,0	10,0	65,0
Chef section technique	2	10,0	10,0	80,0
Gestionnaire de stock	1	5,0	5,0	85,0
recouvrement et gestion client	1	5,0	5,0	90,0
Secrétariat	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Durant notre enquête à la REGIDESO et SNEL, nous avons enquêtés les agents qui occupent les postes : accueil client, agent commercial, caissier, chef administratif, chef comptabilité, chef d'agence, chef section informatique, chef section magasin, chef section recouvrement, chef section technique, gestionnaire de stock, recouvrement et gestion client et secrétariat.

3.2. Questions proprement dite

3.2.1. REGISO

3.2.1.1. La Prise de décision

Tableau 8: Avis sur la prise des décisions des agents

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	6	60,0	60,0	60,0
Valide Oui	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Il ressort de ce tableau que 60% d'enquêtés affirment qu'ils n'arrivent pas à prendre des décisions au sein de leur entreprise dans la gestion de ressources humaines. Par contre 40% affirment positivement.

Tableau 9: Nombre de la prise des décisions par an

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	60,0	60,0	60,0
	Environ 5 fois	1	10,0	70,0
	Plusieurs fois	3	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Source : Nos enquêtes sur terrain

Au regard de ce tableau, nous constatons que 30% d'enquêtés affirment que par l'an prennent plusieurs fois les décisions et 10% prennent environ 5 fois par l'an.

Tableau 10: Processus de la prise de décision

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	3	30,0	30,0
	Oui	7	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Source : Nos enquêtes sur terrain

Dans ce tableau, nous constatons que 70% d'enquêtés affirment positivement qu'ils possèdent au processus de la prise des décisions. Cependant, 30% ont répondu négativement.

Tableau 11: Si oui lesquels

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Engagement	2	20,0	20,0
	lors d'une panne technique au terrain	3	30,0	50,0
	mise à pied	1	10,0	60,0
	Règlement d'ordre intérieur voir convention collective	3	30,0	90,0
	Révocation	1	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Source : Nos enquêtes sur terrain

Il ressort de ce tableau que 30% d'enquêtés soulèvent le règlement d'ordre intérieur ; 30% parlent d'une panne technique au terrain. Outre, parlent de l'engagement (20%), mise à pied (10%) et révocation (10%).

Tableau 12: Communication sur la prise des décisions

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	3	30,0	30,0	30,0
Valide Oui	7	70,0	70,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Au regard de ce tableau, nous voyons que la majorité d'enquêtés affirment positivement qu'ils communiquent avec leurs supérieurs hiérarchiques sur la prise de décision au sein de votre entreprise. Par contre 30% affirment négativement.

Tableau 13: Considération des décisions

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	2	20,0	20,0	20,0
Valide Oui	6	60,0	60,0	80,0
Quelques fois	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Dans ce tableau, il sied de dire que 60% d'enquêtés affirment que leurs avis leurs est considérés par rapport aux prises des décisions ; 20% d'enquêtés disent que quelques fois leurs avis leurs est considérés par rapport aux prises des décisions et enfin 20% affirment négativement.

Tableau 14: Participation dans la prise des décisions

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	4	40,0	40,0	40,0
Valide Oui	4	40,0	40,0	80,0
Quelques fois	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Au de données de ce tableau, nous voyons que 40% d'enquêtés soulignent affirment positivement qu'ils participent dans des prises des décisions qu'organise leur entreprise contre 40% d'enquêtés qui affirment négativement. Cependant, 20% d'enquêtés affirment que quelques fois qu'ils participent dans des prises des décisions qu'organise leur entreprise contre.

Tableau 15: Si oui Comment trouvez-vous les décisions

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	4	40,0	40,0	40,0
Bon	1	10,0	10,0	50,0
Valide Excellent	3	30,0	30,0	80,0
Très bien	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Il ressort dans ce tableau que les décisions que les agents enquêtés qu'ils préviennent à participer par rapport à l'évolution de l'entreprise sont : bon (10%), excellent (30%) et très bien (10%).

Tableau 16: Attention des supérieurs

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Jamais	2	20,0	20,0	20,0
Rarement	4	40,0	40,0	60,0
Valide Souvent	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Il dérive de données de ce tableau que 40% d'enquêtés soulèvent rarement leurs supérieurs prête attention à ce que ils proposent, c'est-à-dire leurs idées dans la prise de décision ; 40% autres disent que souvent rarement leurs supérieurs prête attention à ce que ils proposent et 20% affirment négativement.

Tableau 17: Mise en pratique des décisions prises

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Non	2	20,0	20,0	20,0
Oui	8	80,0	80,0	100,0

Total	10	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Source : Nos enquêtes sur terrain

Dans ce tableau nous constatons que la majorité d'enquêtés affirment positivement que la mise en pratique des décisions qu'ils prévoient à initier au sein de leur entreprise sont effectués. Par contre, 20% affirment négativement.

Tableau 18: Si oui quelles sont les modifications

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	2	20,0	20,0	20,0	
	Croissance de rendement	4	40,0	40,0	60,0
	Rendement élevé	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Les modifications qu'apporte la mise en œuvre de ces décisions sont entre autre la croissance de rendement (40%) ou le rendement élevé (40%).

Tableau 19: Mise en application des décisions prises par les supérieurs seuls !

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	3	30,0	30,0
	Oui	7	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Source : Nos enquêtes sur terrain

Dans ce tableau, il sied de dire que 70% d'enquêtés sont du tout d'accord qu'il arrive de fois leurs supérieurs prennent des décisions seuls et imposent la mise en application contre 30% d'enquêtés qui n'ont pas du tout d'accord.

Tableau 20: Si oui permet-il d'améliorer la performance au travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	4	40,0	40,0
	Oui	6	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Source : Nos enquêtes sur terrain

Dans ce tableau, 60% d'enquêtés disent oui, la prise des décisions des supérieurs prennent dans la mise en application permet aux agents d'améliorer leur performance au travail. Par contre, 40% affirment négativement.

3.2.2. Performance

Tableau 21: Facteurs causent la performance

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
L'espoir d'une promotion	2	20,0	20,0	20,0
L'identification aux objectifs de l'entreprise	6	60,0	60,0	80,0
Une bonne pratique de GRH	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Il ressort de ce tableau que les facteurs qui poussent les agents enquêtés à l'améliorer de performance au sein de l'entreprise :

- L'espoir d'une promotion (20%) ;
- L'identification aux objectifs de l'entreprise (60%) ;
- Une bonne pratique de GRH (20%).

Tableau 22: Proression de la compétence dans l'amélioration de la performance

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	5	50,0	50,0	50,0
Oui	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Il ressort de ce tableau que, 50% d'enquêtés affirment négativement que qu'ils ne possèdent pas des compétences pour améliorer la performance de la GRH au sein de leur entreprise et 50% affirment par oui.

Tableau 23: Si oui lesquelles

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5	50,0	50,0	50,0

Cotation	3	30,0	30,0	80,0
réparation des pannes techniques	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Les compétences pour améliorer la performance de la GRH au sein de leur entreprise sont entre-autres : la cotation (30%) et la réparation des pannes techniques (20%).

Tableau 24: Méthode GRH

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Formation	5	50,0	50,0
	Motivation	1	10,0	60,0
	Rémunération	4	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Source : Nos enquêtes sur terrain

Ce tableau indique que la méthode qu'utilise la GRH au sein de l'entreprise pour renforcer la contribution à sa performance : la formation, motivation et la rémunération.

Tableau 25: Adhésion aux objectifs de la performance en GRH

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	2	20,0	20,0
	Oui	6	60,0	80,0
	Oui tout à fait	2	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Source : Nos enquêtes sur terrain

Au vue de données de ce tableau nous constatons que certains enquêtés adhèrent aux objectifs de la performance de la GRH au sein de leur entreprise et d'autres n'adhèrent pas.

Tableau 26: Connaissance sur la performance de la GRH

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	3	30,0	30,0
	Oui tout à fait	7	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Source : Nos enquêtes sur terrain

Dans ce tableau, il sied de dire que 100% enquêtés savent que l'amélioration de la performance de la GRH est relative à leur contribution de votre travail.

Tableau 27: Si oui fait-vous votre travail pour contribuer à la performance

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	10	100,0	100,0	100,0

Source : Nos enquêtes sur terrain

Dans ce tableau, nous voyons que 100% qu'enquêtés faits leur travail comme il se doit pour contribuer à la performance de la GRH.

Tableau 28: Qualité du personnel

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Les compétences collectives	3	30,0	30,0	30,0
Les compétences individuelles ou professionnelles	6	60,0	60,0	90,0
Les compétences stratégiques	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Dans tableau, il sied de dire que 30% d'enquêtés estiment les compétences collective, 60% estiment autres les compétences individuelles ou professionnelles et 10% pensent les compétences stratégiques. Tous éléments sont les qualités du personnelles les plus importantes qui contribue à la performance de la GRH au sein de votre entreprise

Tableau 29: Ressources nécessaires utilise pour améliorer la performance

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Le plus compétent	3	30,0	30,0	30,0
Le plus performante	4	40,0	40,0	70,0
Le plus qualifiante	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Dans ce tableau nous voyons que les ressources personnelles qu'utilisent les agents enquêtés quand il est nécessaire d'augmenter ou d'améliorer la performance de l'entreprise sont :

- Le plus compétent ; Le plus performante ; Le plus qualifiante.

Tableau 30: Suggestions

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Former les agents	6	60,0	60,0
	Sensibiliser les agents	1	10,0	70,0
	Une bonne GRH	3	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Source : Nos enquêtes sur terrain

Il ressort de ce tableau que, pour renforcer efficacement sa performance il faut former les agents (60%) ; sensibiliser les agents (10%) ; une bonne gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

3.3. SNEL

3.3.1. Prise de décision

Tableau 31: Avis sur la prise des décisions des agents

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	3	30,0	30,0
	Oui	7	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Source : Nos enquêtes sur terrain

Il ressort de ce tableau que 70% d'enquêtés affirment qu'ils n'arrivent pas à prendre des décisions au sein de leur entreprise dans la gestion de ressources humaines. Par contre 30% affirment positivement.

Tableau 32: Si oui combien de fois

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3	30,0	30,0	30,0

1 fois	1	10,0	10,0	40,0
2 fois	2	20,0	20,0	60,0
3 fois	1	10,0	10,0	70,0
Plusieurs fois	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Au regard de ce tableau, nous constatons que 30% d'enquêtés affirment que par l'an prennent plusieurs fois les décisions, 20% 2 fois et 10% 1 fois et 10% 3 fois par l'an.

Tableau 33: Processus de la prise de décision

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	10	100,0	100,0	100,0

Source : Nos enquêtes sur terrain

Dans ce tableau, nous constatons que 1000% d'enquêtés affirment positivement qu'ils possèdent au processus de la prise des décisions.

Tableau 34: Si oui les quelles

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Convention collectif et règlement	3	30,0	30,0	30,0
Règlement évocation mise en place	4	40,0	40,0	70,0
Technique	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Il ressort de ce tableau que 30% d'enquêtés soulèvent la Convention collectif et règlement ; 40% parlent du règlement évocation mise en place et d'autres parlent de la technique (30%)

Tableau 35: Communication sur la prise des décisions

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	4	40,0	40,0	40,0
Valide Oui	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Au regard de ce tableau, nous voyons que la majorité d'enquêtés affirment positivement qu'ils communiquent avec leurs supérieurs hiérarchiques sur la prise de décision au sein de votre entreprise, ils représentent 60%. Par contre 40% affirment négativement.

Tableau 36: Si oui considèrent-ils vos avis

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	4	40,0	40,0	40,0
Oui totalement	2	20,0	20,0	60,0
Valide Quelques fois	2	20,0	20,0	80,0
Souvent	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Dans ce tableau, il sied de dire que 20% d'enquêtés affirment oui totalement que leurs avis leurs est considérés par rapport aux prises des décisions ; 20% d'enquêtés disent que quelques fois leurs avis leurs est considérés par rapport aux prises des décisions et enfin 20% affirment souvent.

Tableau 37: Participation dans la prise de décision

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	5	50,0	50,0	50,0
Valide Oui	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Au de données de ce tableau, nous voyons que 50% d'enquêtés affirment positivement qu'ils participent dans des prises des décisions qu'organise leur entreprise contre 50% d'enquêtés qui affirment négativement.

Tableau 38: Si oui comment trouvez-vous les décisions

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	6	60,0	60,0	60,0
Valide bonne	2	20,0	20,0	80,0
excellent	1	10,0	10,0	90,0

les bonnes-décisions pour l'évaluation à la discipline de l'entreprise	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Il ressort dans ce tableau que les décisions que les agents enquêtés qu'ils prévoient à participer par rapport à l'évolution de l'entreprise sont : bonne (20%), excellent (10%) et les bonnes-décisions pour l'évaluation à la discipline de l'entreprise (10%).

Tableau 39: Attention des supérieurs

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Jamais	2	20,0	20,0	20,0
Rarement	2	20,0	20,0	40,0
Souvent	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Il dérive de données de ce tableau que 20% d'enquêtés soulèvent rarement leurs supérieurs prête attention à ce que ils proposent, c'est-à-dire leurs idées dans la prise de décision ; 60% autres disent que souvent que leurs supérieurs prête attention à ce que ils proposent et 20% affirment négativement.

Tableau 40: Mise en pratique les décisions

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	3	30,0	30,0	30,0
Oui	7	70,0	70,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Dans ce tableau nous constatons que la majorité d'enquêtés soit 70%affirment positivement que la mise en pratique des décisions qu'ils prévoient à initier au sein de leur entreprise sont effectué. Par contre, 30% affirment négativement.

Tableau 41: Si oui quelles sont les modifications

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

	Amélioration des compétences	6	60,0	60,0	60,0
Valide	amélioration des recettes	3	30,0	30,0	90,0
	Rendement élevé	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Les modifications qu'apporte la mise en œuvre de ces décisions sont entre autre l'amélioration des compétences (60%), l'amélioration des recettes (30%) et le rendement élevé (10%).

Tableau 42: Mise en application des décisions

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	9	90,0	90,0	90,0
Valide Oui	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Dans ce tableau, il sied de dire la grande partie d'enquêtés soit 90% affirment négativement qu'il arrive de fois leurs supérieurs prennent des décisions seuls et imposent la mise en application contre 10% d'enquêtés sont d'accord.

Tableau 43: Si oui permet-il d'améliorer la performance

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	9	90,0	90,0	90,0
Valide oui	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Dans ce tableau, 100% d'enquêtés disent oui, la prise des décisions des supérieurs prennent dans la mise en application permet aux agents d'améliorer leur performance au travail.

3.3.2. Performance

Tableau 44: Facteurs causant la performance

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	La satisfaction du travail	2	20,0	20,0
	Les conditions de travail	2	20,0	40,0

L'identification aux objectifs de l'entreprise	3	30,0	30,0	70,0
Une bonne pratique de GRH	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Il ressort de ce tableau que les facteurs qui poussent les agents enquêtés à l'améliorer de performance au sein de l'entreprise :

- La satisfaction du travail ;
- Les conditions de travail ;
- L'identification aux objectifs de l'entreprise ;
- Une bonne pratique de GRH.

Tableau 45: Procession de la performance

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non	3	30,0	30,0	30,0
Valide Oui	7	70,0	70,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Il ressort de ce tableau que, 30% d'enquêtés affirment négativement que qu'ils ne possèdent pas des compétences pour améliorer la performance de la GRH au sein de leur entreprise et 70% affirment par oui.

Tableau 46: Si oui lesquelles

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Durée du travail par jour	4	40,0	40,0	40,0
en suivant même des formations en informatiques et autres	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Les compétences pour améliorer la performance de la GRH au sein de leur entreprise sont entre-autres : la durée du travail par jour, en suivant même des formations en informatiques et autres.

Tableau 47: Méthode GRH

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Formation	5	50,0	50,0
	Motivation	2	20,0	70,0
	Rémunération	3	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Source : Nos enquêtes sur terrain

Ce tableau indique que la méthode qu'utilise la GRH au sein de l'entreprise pour renforcer la contribution à sa performance : la formation, motivation et la rémunération.

Tableau 48: Adhésion aux objectifs de la performance en GRH

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non pas vraiment	2	20,0	20,0
	Oui	7	70,0	90,0
	Oui tout à fait	1	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Source : Nos enquêtes sur terrain

Au vue de données de ce tableau nous constatons que certains enquêtés adhèrent aux objectifs de la performance de la GRH au sein de leur entreprise et d'autres n'adhèrent pas.

Tableau 49: Connaissance sur la performance de la GRH

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non pas vraiment	2	20,0	20,0
	Oui	6	60,0	80,0
	Oui tout à fait	2	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Source : Nos enquêtes sur terrain

Dans ce tableau, il sied de dire que environ 80% enquêtés savent que l'amélioration de la performance de la GRH est relative à leur contribution de votre travail contre 20% qui ne savent rien.

Tableau 50: Si oui fait-vous votre travail pour contribuer à la performance

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	8	80,0	80,0	80,0
Valide Oui tout à fait	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Dans ce tableau, nous voyons que 100% qu'enquêtés faits leur travail comme il se doit pour contribuer à la performance de la GRH.

Tableau 51: Qualité du personnel

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Les compétences collectives	4	40,0	40,0	40,0
Valide Les compétences individuelles ou professionnelles	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Dans tableau, il sied de dire que 40% d'enquêtés estiment les compétences collective, 60% estiment autres les compétences individuelles ou professionnelles et 60% pensent les compétences individuelles ou professionnelles. Tous éléments sont les qualités du personelles les plus importantes qui contribue à la performance de la GRH au sein de votre entreprise

Tableau 52: Ressources nécessaires

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Le plus compétent	6	60,0	60,0	60,0
Valide Le plus performante	1	10,0	10,0	70,0
Le plus qualifiante	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Source : Nos enquêtes sur terrain

Dans ce tableau nous voyons que les ressources personnelles qu'utilisent les agents enquêtés quand il est nécessaire d'augmenter ou d'améliorer la performance de l'entreprise sont :

- Le plus compétent soit 60% ;
- Le plus performante soit 10% ;

- Le plus qualifiante soit 30%.

Tableau 53: Suggestions

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aménager les postes de travail	2	20,0	20,0
	Développer les compétences	1	10,0	30,0
	Former les agents	3	30,0	60,0
	Sensibiliser les agents	1	10,0	70,0
	Une bonne GRH	3	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0

Source : Nos enquêtes sur terrain

Il ressort de tableau que, pour renforcer efficacement sa performance il faut former les agents (60%) ; sensibiliser les agents (10%) ; une bonne gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Il ressort de tableau que, pour renforcer efficacement sa performance il faut :

- Aménager les postes de travail ;
- Développer les compétences ;
- Former les agents ;
- Sensibiliser les agents ;
- Une bonne GRH.

3.4. Discussions des résultats

Dans cette partie, nous discutons les résultats présentés dans les tableaux ci-haut affichés. Toutefois, notre attention sera essentiellement tournée vers les résultats qui sont en lien direct avec les objectifs de notre travail ainsi que les hypothèses formulées en fonction de la problématique.

En effet, les résultats obtenus au cours de cette étude, sont interprétés dans les lignes qui suivent à la fois concernant les améliorations et les limites constatées. Tous ces résultats ont été obtenus grâce à nos enquêtes menées sur terrain.

A la lumière des résultats de notre enquête, plusieurs caractéristiques personnelles et collectives des travailleurs ont été découvertes.

Tout d'abord, la caractéristique sociodémographique démontre une domination masculine sans précédent. Sur 100% d'échantillon des enquêtés, l'on peut constater la présence des 30% féminin seulement. Certainement que cela s'explique par le fait que dans la plupart des agents de l'Etat de Bukavu sont des hommes. !!!

En ce qui concerne l'année d'expérience, le tableau numéro 5, indique les travailleurs de la REGIDESO et la SNEL qui a déjà réalisés 7 ans, 3 ans, 1 an au sein de leurs entreprises sont plus majoritaire mais il y a aussi 15 ans, 5 ans, 4 ans, etc. Ainsi, ils connaissent parfaitement comment leur entreprise est organisé et la maîtrise parfaite de la façon dont leurs entreprises fonctionnes.

En ce qui concerne la prise des décisions et la performance des agents enquêtés au sein de la REGIDESO et la SNEL, Au vu des données soulevées dans les tableaux ci-haut affichés, il sied de dire que la plupart des réponses fournis étaient affirmativement et d'autres négatives.

D'où pour bien améliorer cela, les tableaux numéro 30 et 52 affichent la liste des suggestions que les agents enquêtés de la REGIDES et la SNEL ont suggérées face ce phénomène.

A la REGIDESO Il ressort que, pour renforcer efficacement sa performance il faut forme les agents (60%) ; sensibiliser les agents (10%) ; une bonne gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

Et la SNEL Il ressort aussi que, pour renforcer efficacement sa performance il faut : Aménager les postes de travail ; Développer les compétences ; Former les agents ; Sensibiliser les agents ; Une bonne GRH.

3.4.1. Vérifications des hypothèses

Les hypothèses sont des réponses aux questions que se pose un chercheur au début de son étude. A la fin du travail, elles sont soient confirmées ou infirmées en fonction des résultats obtenus après la descente sur le terrain.

Partant des questions posées dans la problématique, nous avons formulé notre hypothèse selon lesquelles :

- La REGIDESO et la SNEL disposerait d'un processus efficace de prise des décisions dans la performance dans sa Gestion des Ressources Humaines.
- Le processus de décision en application au sein de la REGIDESO et SNEL, favoriserait sa performance dans la Gestion des Ressources Humaines.
- Le regroupement des pratiques de RH en conformité avec les environnements interne et externe serait à la base de favoriser la performance organisationnelle de la REGIDESO et de la SNEL.

Après une enquête aboutie, fondée sur des méthodes et techniques scientifiques fiables, il sied de noter les considérations suivantes :

- Les tableaux numéro : 11, 24 confirme notre première hypothèse ;
- Les tableaux numéro : 18,41 confirme notre deuxième hypothèse et ;
- Les tableaux numéro : 10, 19, 24, 27, 33, 42, ... confirme notre troisième hypothèse.

3.4.2. Limites (difficultés d'enquêtes)

Au cours de la réalisation de notre descente sur terrain, nous avons fait face aux multiples problèmes qui nous ont poussés à ralentir ce dernier.

Nous avons retrouvé les difficultés suivantes :

- Des rendez-vous sans réponses ;
- La négligence de la part des certains agents dans le remplissage de questionnaire ;
- Le retard dans la réponse des certaines questions concernant notre recherche ;
- L'ignorance des certaines requêtes ;
- Le travail étant fait simultanément avec les examens.

CONCLUSION

Au terme de notre recherche qui portait sur « La prise de décision et performance en GRH dans les entreprises publiques. Cas de la REGIDESO & SNEL/SK », nous sommes partis de trois questions de recherche :

- La REGIDESO et la SNEL dispose-t-elle d'un processus efficace de prise des décisions dans la performance de Gestion des Ressources Humaines ?
- La décision en application au sein de la REGIDESO et la SNEL favorise-t-il sa performance ?
- Qu'est ce qui peut être à la base de favoriser la performance organisationnelle de la REGIDESO et la SNEL ?

Il nous sied aussi d'en rappeler les hypothèses qui étaient les suivantes :

- La REGIDESO et la SNEL disposerait d'un processus efficace de prise des décisions dans la performance dans sa Gestion des Ressources Humaines.
- Le processus de décision en application au sein de la REGIDESO et SNEL, favoriserait sa performance dans la Gestion des Ressources Humaines.
- Le regroupement des pratiques de RH en conformité avec les environnements interne et externe serait à la base de favoriser la performance organisationnelle de la REGIDESO et de la SNEL.

Pour bien vérifier nos hypothèses et les traduire en résultat, nous nous sommes servis aux méthodes historique et analytique ainsi que les techniques documentaires, d'interview et d'observation qui nous a aidés à confirmer notre hypothèse, nous avons analysés nos données grâce au logiciel statistique SPSS, ce qui nous a permis d'aboutir aux résultats suivants :

Le tableau numéro 5 indique la plus part des agents enquêtés de la REGIDESO et la SNEL ont déjà réalisés 30 ans et plus et d'autres sont entre un an et plus. D'où nous avons : 15 ans (10%), 19 ans (5%), 1 an (15%), 21 ans (5%), 25 ans (5%), 2 ans (5%), 36 ans (5%), 3 ans (15%), 4 ans (5%), 5 ans (10%), 6 ans (5%), 7 ans (15%). Ainsi, ils connaissent parfaitement comment leurs entreprises est organisé et la maitrise parfaite de la façon dont celle-ci fonctionne.

Au vu données de tableau numéro 11, il ressort de ce tableau que 30% d'enquêtés soulèvent le règlement d'ordre intérieur ; 30% parlent d'une panne technique au terrain. Outre, parlent de l'engagement (20%), mise à pied (10%) et révocation (10%). En parallèle avec le tableau

numéro 34, 30% d'enquêtés soulèvent la Convention collectif et règlement ; 40% parlent du règlement évocation mise en place et d'autres parlent de la technique (30%).

D'où les facteurs qui poussent les agents enquêtés à l'améliorer de performance au sein de l'entreprise : la satisfaction du travail ; les conditions de travail ; l'identification aux objectifs de l'entreprise ; Une bonne pratique de GRH.

En revanche, lorsque nous consultons le tableau numéro les tableaux numéro 30 et 522, il sied de signaler les enquêtés de la REGIDES et la SNEL ont donné quelques jugement ou suggestion affichent la liste :

- A la REGIDESO Il ressort que, pour renforcer efficacement sa performance il faut former les agents (60%) ; sensibiliser les agents (10%) ; une bonne gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.
- Et la SNEL Il ressort aussi que, pour renforcer efficacement sa performance il faut : Aménager les postes de travail ; Développer les compétences ; Former les agents ; Sensibiliser les agents ; Une bonne GRH.

Ainsi, nous arrivons au terme de ce présent travail scientifique. Nous ne prétendons pas avoir réalisé un outil parfait aussi que mal mais les critiques et suggestions émises par les différents lecteurs sont pour nous les biens venus.

BIBLIOGRAPHIE

Azan, A. B. (2013). *La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations*. Paris.

Bertrand Sogbossi Bocco. (2010/1 n°241). Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique . pages 117 à 124.

CHARREAUX, G. (1998). *Le point sur la mesure de performance des entreprises*. Paris: Ed. Economica p7.

Dammasio, A. R. (Paris). *l'erreur de descartes*. 1995: 1 Ed ISBN.

Sfez, L. (2003). *critique de la décision*. Paris: 4e Ed ISBN P.571.

Simon, H. (1976). *dix texte sur les sciences de la cognition et la pensée complexe*.

Sofer, C. (1999). *Modelisation économique de la prise de décision la famille*. Paris: 149-157.

Yvon Pesqueux. (2005). *La notion de performance globale* . Paris.

GBANDANHOUN Nounagnon Hervé, Les déterminants de la prise de décision dans les PME/ PMI, sciences économiques et de gestion, Université d'Abomey- Calavi au Bénin 2012

Arcand, G. (2006). Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie. Université Paul-Verlaine de Metz.

Mateta Maty, cours de questions approfondies d'évaluation du personnel, L1 IGRH/ ISPF, 2015-2016, inédit, P.2

R. PINTO et M. GRAWITZ, les méthodes de recherche en sciences sociales, Dalloz, Paris, 1974, p. 351.

<https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2> Page 93 consulté le 05/09/2022 à 9h20

TABLE DES MATIERES

EPIGRAPHE	I
DEDICACE	II
REMERCIEMENT	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	IV
SIGLES ET ABREVIATIONS	VI
0. INTRODUCTION	1
0.1. Problématique	2
0.2. Hypothèses	3
0.3. Objectifs du travail	4
0.3.1. Objectif général	4
0.3.2. Objectifs spécifiques	4
0.4. Méthodologie	4
Chapitre premier : REVUE DE LA LITTERATURE	7
1) Définition de la performance	7
d. La performance économique de l'entreprise	12
e. La performance financière	12
f. La performance commerciale	13
1. Identifier la décision à prendre	21
2. Recueillir des informations utiles	22
3. Proposer des alternatives	22
4. Faire le tri	22
5. Faire un choix	22
6. Passer à l'action	23
7. Analyser la décision finale et ses répercussions (positives et négatives)	23
1) Modèles pour une prise de décision rationnelle	23
2) Modèles pour une prise de décision intuitive	23
3) Modèles pour une prise de décision créative	24
Avantages	24
Inconvénients	24
Chapitre deuxième : CADRE METHODOLOGIQUE ET PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE	33
2.1. Présentation du cadre d'étude	33
2.1.1. Présentation de la REGIDESO	33
1. Dénomination, statut juridique et localisation	33

2. HISTORIQUE.....	33
3. OBJECTIFS ET TECHNIQUES DE LA REGIDESO	36
b. FONCTIONNEMENT DE LA REGIDESO	39
Chapitre troisième : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS	47
3.1. Interprétation des résultats	47
3.1.1. Genre et catégorie de l'enquête	47
3.2. Questions proprement dite.....	50
3.2.1. REGISO	50
3.2.2. Performance.....	55
3.3. SNEL	58
3.3.1. Prise de décision.....	58
3.3.2. Performance.....	62
3.4. Discussions des résultats	66
3.4.1. Vérifications des hypothèses.....	67
3.4.2. Limites (difficultés d'enquêtes)	68
CONCLUSION	69
BIBLIOGRAPHIE.....	71
TABLE DES MATIERES	72

Questionnaire de recherche Sous le thème

: « La prise de décision et performance en GRH dans les entreprises publiques. Cas de la REGIDESO et la SNEL/SK ».

Nous sommes des étudiantes en Sciences de gestion, option : Informatique et gestion des ressources humaines de l'Institut Supérieur de Pastorale Familiale de Bukavu. Nous préparons notre recherche au sein de votre Entreprise, en vue de l'obtention d'un diplôme de Licence.

Nous vous prions de bien vouloir nous aider à répondre à nos questions d'une manière claire et objective. Nous vous assurons que les informations resteront anonymes. Nous vous remercions d'avance de répondre à nos questions.

I. Les données personnelles

1. Le sexe : Masculin féminin
2. Tranche d'âge :

De 18 à 25 ans De 25 à 35 ans De 36 à 60 ans
 De 61 à 70 ans De 71 et plus

3. Etat civil :

Célibataire Marié(e) Divorcé(e) Veuve ou veuf

4. Niveau

d'étude :

Diplômé Gradué Licencié(e) Autres formations

5. Depuis combien des temps travaillez-vous au sein de la SNEL ?

Ans

6. Dans quel service travaillez-vous ?

7. Quel est le poste que vous occupez dans ce service ?

II. QUESTIONS PROPREMENT DITE

i.PRISE DE DECISION

8. Il arrive souvent de prendre des décisions au sein de votre entreprise dans la gestion de ressources humaines ?

Oui Non

Si oui, combien de fois par ans ?

9. Possédez-vous des processus pour la prise des décisions au sein de votre entreprise ?

Oui non

Si oui lesquels ?

10. Communiquez-vous avec vos supérieurs hiérarchiques sur la prise de décision au sein de votre entreprise ?

Oui Non

Si oui, considérez-t-ils vos avis par rapport aux prises des décisions ?

11. Participez-vous dans des prises des décisions qu'organise votre entreprise ?

Oui Non

Si oui, comment trouvez-vous les décisions que vous prenez par rapport à l'évolution de l'entreprise ?

12. Vos supérieurs prête-t-il attention à ce que vous proposez ? c.-à-d. vos idées dans la prise de décision ?

Rarement Souvent Jamais

13. Mettez-vous en pratique les décisions que vous prenez au sein de votre entreprise ?

Oui Non

Si oui, quelle sont les modifications qu'apporte la mise en œuvre de ces décisions ?

14. Il arrive-il que vous supérieurs prennent des décisions seul et vous impose la mise en application ?

Oui Non

Si oui, cette façon de faire permet-il aux agents d'améliorer leur performance au travail

?

ii. PERFORMANCE

15. Qu'est-ce qui vous pousse à améliorer votre performance au sein de l'entreprise ?

L'espoir d'une promotion La satisfaction du travail
 L'identification aux objectifs de l'entreprise La bonne rémunération
 Les conditions de travail GRH Une bonne pratique de

Atres, veuillez préciser :

16. Possédez-vous des compétences pour améliorer la performance de la GRH au sein de votre entreprise ?

Oui Non

Si oui, les quelles ?

17. Quelle est la méthode qu'utilise la GRH au sein de votre entreprise pour renforcer la contribution à sa performance ?

Recrutement Formation Rémunération Motivation

Atre : précisez :

18. Adhérent-il aux objectifs de la performance de la GRH au sein de votre entreprise ?

Oui tout à fait Oui préférence Non pas vraiment

19. Savez-vous que l'amélioration de la performance de la GRH est relative à leur contribution de votre travail ?

Oui tout à fait Oui Non pas vraiment

Si oui, faite vous votre travail comme il se doit pour contribuer à la performance de la GRH ? **20. Quelle sont les qualités du personnels les plus importantes qui contribue à la performance de la GRH au sein de votre entreprise ?**

Les compétences individuelles ou professionnelles

Les compétences collectives

Les compétences stratégique

21. Quelles ressources personnelles utilisez-vous quand il est nécessaire d'augmenter ou d'améliorer la performance de l'entreprise ?

Le plus compétent Le plus qualifiante Le plus performante

22. Selon vous, que devrait faire votre entreprise pour renforcer efficacement sa performance ?

Une bonne GRH

Former les agents

Sensibiliser les agents

Aménager les postes de travail

Développer les compétences