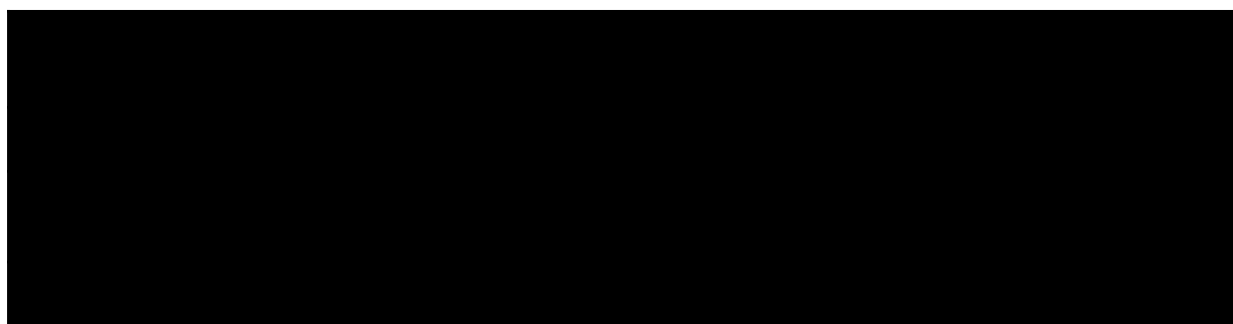


MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE



Présenté par :

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	4
PREMIERE PARTIE – Analyses théoriques, conceptuelles et contextuelles : Quand le contexte de développement des entreprises appelle un système efficace de gestion des ressources humaines.....	6
I – Le management des ressources humaines, au cœur du dispositif de pilotage des entreprises.....	6
A – Les nouvelles conditions du marché (études contextuelles).....	6
1 – La globalisation et l’ouverture du marché.....	6
2 - La hausse de la concurrence.....	7
B – Les besoins en ressources humaines des entreprises face aux nouvelles conditions contextuelles.....	8
II – La motivation des salariés : un incontournable de la gestion efficace.....	10
A – Motivation : approche conceptuelle et étude des diverses stratégies motivationnelles..	10
-Approche conceptuelle de la motivation.....	10
-Les stratégies motivationnelles.....	11
B – Les objectifs d’un Management efficace.....	11
C – Acteurs dans le Management des ressources humaines.....	12
III – Le management des ressources humaines : un savoir faire et un savoir être particuliers.	14
A – La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) : nouvelle technique de gestion des ressources humaines.....	14
B – Importance de la capacité de leadership du Manager des Ressources Humaines dans le management et la motivation des ressources humaines.....	16
DEUXIEME PARTIE - Place de la motivation des salariés dans la recherche de la performance.....	18
I – Les ressources humaines : piliers et gages de la performance.....	18

A – Contribution à la gestion de la production : L'importance de la contribution d'un personnel motivé et performant dans le système de production.....	18
B – Représentants de l'entreprise vis-à-vis des clients.....	19
II – La motivation : carburant de fonctionnement des ressources humaines.....	20
A – Motivation et productivité : deux éléments complémentaires.....	20
B – Etude de cas : Motivation des salariés au sein de la société Générale.....	20
-Motivation par la culture d'entreprise.....	20
-Motivation par la formation.....	21
-Motivation par la faculté de leadership des managers dans le management des ressources humaines.....	21
TROISIEME PARTIE – Démarche pragmatique : Etude des stratégies motivationnelles des salariés dans la recherche de la performance, système de management des ressources humaines.....	23
I – Choix de la démarche empirique.....	23
A – Méthode : entretien semi-directif.....	23
B – Buts de l'entretien.....	25
-Les stratégies de motivation des salariés utilisés par les interviewés ;.....	25
-Les difficultés pratiques de l'application effective de ces stratégies ;.....	25
-Les préconisations à développer par rapport aux éventuelles difficultés.....	25
C – Entreprises interviewées.....	25
- Société Générale.....	25
- Groupe Orange.....	25
- BNP Paribas.....	25
D – Présentation du questionnaire d'entretien.....	25
II – Présentation des résultats de l'entretien.....	27
A – Exposé des stratégies motivationnelles des entreprises interviewées (divers systèmes de management des ressources humaines).....	27

1 – Motivation par la rémunération : stratégie la plus prisée par les entreprises (cas de la Société Générale).....	27
2 – La motivation par la formation (cas du Groupe Orange via l’Université d’entreprise Orange).....	28
3 – La motivation par la formation via les Maisons de famille : cas de BNP Paribas...	31
4 – La GPEC : un management efficace.....	32
B – Discussions et analyses.....	34
1 –Motiver, rechercher la performance, sans rémunérer : étude de faisabilité des autres alternatives de stimulation de la force de production/vente par des politiques autres que la politique de la rémunération (leadership du manager, culture d’entreprise, ...).....	34
2 - Discussion : avenir et perspectives d’évolution des universités d’entreprise ou Maison de famille.....	35
CONCLUSION.....	38
BIBLIOGRAPHIE.....	40

INTRODUCTION

Le contexte général de développement des entreprises de nos jours n'est plus semblable à celui d'hier. La succession de crises diverses, l'avènement d'un nouveau phénomène : la globalisation, la hausse considérable de la concurrence, l'ouverture du marché au niveau mondial, sont autant d'exemples de nouvelles conditions contextuelles apparues ces dernières années.

De nouvelles conditions contextuelles qui ont également encouragé les entreprises à revoir leur système de fonctionnement, notamment au niveau de la motivation du personnel et de la recherche de la performance.

En effet, dans le nouveau système d'organisation actuel, on peut constater que seules, des ressources humaines motivées et qui sont qualifiées comme performantes peuvent être considérées comme étant la condition de la réussite de l'exploitation des affaires et par ainsi du développement de l'entreprise. C'est ainsi que la motivation des ressources humaines doit s'inscrire dans la liste des stratégies à renforcer par la direction des ressources humaines, afin d'atteindre efficacement les objectifs de l'entreprise, via leurs actions. Pour ce faire, diverses stratégies de management des ressources humaines peuvent être déployées afin d'atteindre efficacement les objectifs de l'entreprise.

Il convient de constater que, de nos jours, les professionnels en management des ressources humaines ont pu déployer diverses stratégies de motivation des personnels d'une entreprise, pour qu'ils soient performants dans la production et dans la commercialisation des produits et prestations de ladite entreprise. Ceci car, devant la soif de cette dernière de maintenir sa place de leader sur le marché, le personnel de cette entreprise dispose également de certaines attentes personnelles qu'il veut réaliser par le biais du fruit de ses efforts. Ainsi, l'entretien de la motivation fera naître ce « sentiment d'appartenance » dans lequel le salarié pourra voir via la réussite de l'entreprise la sienne. Un système de management efficace n'est ainsi autre que celui qui sait atteindre les objectifs de l'entreprise tout en sachant être attentif aux attentes et désirs personnels de ses salariés.

Par ce même fait, les nouveaux défis auxquelles sont confrontées les entreprises, au lendemain de l'avènement des nouvelles conditions contextuelles, ne doivent pas les faire oublier qu'elles ne sauront atteindre la réelle performance sans l'aide et l'appui de ses salariés, et corolairement, ces salariés ne pourront être assez efficaces et performants dans leur travail que s'ils sont motivés. A cet effet, des stratégies ou politiques claires de management des ressources humaines conviennent d'être mises en place afin de susciter, éveiller cette motivation du personnel de l'entreprise. Une motivation qui est naturellement requise car c'est ce facteur qui a la force d'encourager le salarié à produire plus, à fournir le meilleur de lui-même, en résumé : à être de plus en plus performant.

Et c'est justement dans le sens de cette compréhension de l'interdépendance entre les trois concepts : management des ressources humaines, motivation des salariés et performance de l'entreprise, que le sujet a été abordé.

La problématique ou la question de départ qui se pose est celle de savoir : « *Face aux nouvelles conditions contextuelles, en quoi le déploiement de stratégies motivationnelles efficaces permettraient à une entreprise de garantir sa performance, dans le cadre du management des ressources humaines ?* »

Trois hypothèses de travail sont à démontrer dans le cadre de cette étude :

Hypothèse n°1 : La performance d'une entreprise se mesure via celle de ses salariés

Hypothèse n°2 : La motivation est un facteur de performance pour les salariés

Hypothèse n°3 : Un management intelligent des ressources humaines permet de déployer des stratégies de motivation efficaces, au bénéfice des salariés et de l'entreprise.

Afin de donner réponse concrète à la question problématique préalablement posée, le mémoire sera axé vers trois points principaux :

-La première partie du mémoire fera office d'analyses théoriques, conceptuelles et contextuelles. Il sera expliqué les nouvelles conditions contextuelles apparues sur le marché, et qui sont autant de facteurs de développement des entreprises, appelant un système efficace de gestion des ressources humaines

-La deuxième partie du mémoire démontrera la place primordiale que tient la motivation dans la recherche de la performance.

-Il sera enfin entrepris, dans la troisième partie, une démarche pragmatique, empirique, concernant l'étude des stratégies motivationnelles des salariés dans la recherche de la performance, système de management des ressources humaines, dans quelques entreprises sélectionnées.

PREMIERE PARTIE – Analyses théoriques, conceptuelles et contextuelles : Quand le contexte de développement des entreprises appelle un système efficace de gestion des ressources humaines

I – Le management des ressources humaines, au cœur du dispositif de pilotage des entreprises

Le marché de nos jours est nettement différent de celui d’hier. Désormais, il est plus vaste, car globalisé, et plus concurrentiel (A). Compte tenu de ces nouveaux paramètres apparus sur le marché, le besoin des entreprises en ressources humaines a également évolué (B).

A – Les nouvelles conditions du marché (études contextuelles)

1 – La globalisation et l’ouverture du marché

Avant la globalisation, tous les marchés nationaux de chaque pays étaient renfermés et se suffisaient à eux-mêmes. Un mode de fonctionnement qui est actuellement révolu au lendemain de l’avènement de ce concept nouveau.

En effet, la globalisation (ou encore mondialisation)¹ est un concept apparu au début des années 90, afin de désigner le processus d'ouverture des marchés nationaux, pour tendre vers le réseau international. Elle est le résultat de la libéralisation des échanges, de l'avènement de nouveaux moyens de transport, de l'évolution de la communication à l'échelle planétaire (internet, réseaux, ...). Le phénomène de globalisation va toucher plusieurs domaines, tels que la politique, l'environnement, l'économie, ... comme l'illustre le schéma suivant :



La globalisation va engendrer les conséquences suivantes sur le marché :

-L'abandon de la dépendance nationale et l'avènement de l'interdépendance entre les économies, ce qui s'analyse en de nouvelles opportunités de croissance pour les entreprises

¹ La distinction entre ces deux termes est propre à la langue française. Au départ, d'un point de vue étymologique, comme pour le sens commun, monde (tiré du latin mundus : univers) et globe (tiré du latin globus : en tous sens) sont suffisamment proches a priori pour que mondialisation et globalisation soient synonymes dans leur emploi initial en langue française. En anglais américain, l'usage premier revient au terme « globalisation », repris d'ailleurs par la plupart des autres langues. Le terme anglophone globalization recouvre largement le même débat que la variante sémantique francophone. Différentes personnes peuvent accorder telle ou telle nuance de sens aux termes employés, selon qu'ils mettent l'accent sur la dimension économique, culturelle ou politique, en fonction de leur appartenance, consciente ou non, à tel ou tel courant de pensée. En français, malgré la proximité de « globalisation » avec l'anglais, la particularité de « mondialisation » repose sur une divergence sémantique. D'après le sociologue Guy Rocher : « La mondialisation pourrait être définie comme l'extension à l'échelle mondiale d'enjeux qui étaient auparavant limités à des régions ou des nations. » Tandis que l'internationalisation « nous réfère aux échanges de diverses natures, économiques, politiques, culturels, entre nations, aux relations qui en résultent, pacifiques ou conflictuelles, de complémentarité ou de concurrence. » D'après lui « si l'on parle de mondialisation, on entend évoquer une autre réalité, contemporaine celle-là : l'extension de ces relations et de ces échanges internationaux et transnationaux à l'échelle du monde, conséquence de la rapidité toujours croissante des transports et des communications dans la civilisation contemporaine. Quant à la globalisation - un terme qui a la préférence du sociologue -, elle ferait référence à un système-monde au-delà des relations internationales, au-delà de la mondialisation, un fait social total au sens propre du terme, un référent en soi. »

-La hausse considérable de la concurrence, du fait de l'apparition de nouveaux marchés

-L'ouverture des échanges vers un marché international unique

-L'affrontement de nouvelles demandes de la clientèle.

Schématiquement, les nouvelles conditions de travail auxquelles seront soumises les entreprises, au lendemain de la globalisation, se présentent comme suit:

SocialBusiness Réseaux Sociaux d'Entreprise IBM

La globalisation des marchés affecte tout le monde

- Marchés émergents et opportunités de croissance
- Nouveaux modèles de business
- Concurrence globale et évolution des coûts de structures
- Nouveau type de demande des clients et érosion de la fidélité

Nous avons besoin d'une
« Smarter Workforce »

© 2013 IBM Corporation

A cet effet, la globalisation rime avec effacement des frontières nationales, réduction des barrières au libre échange.

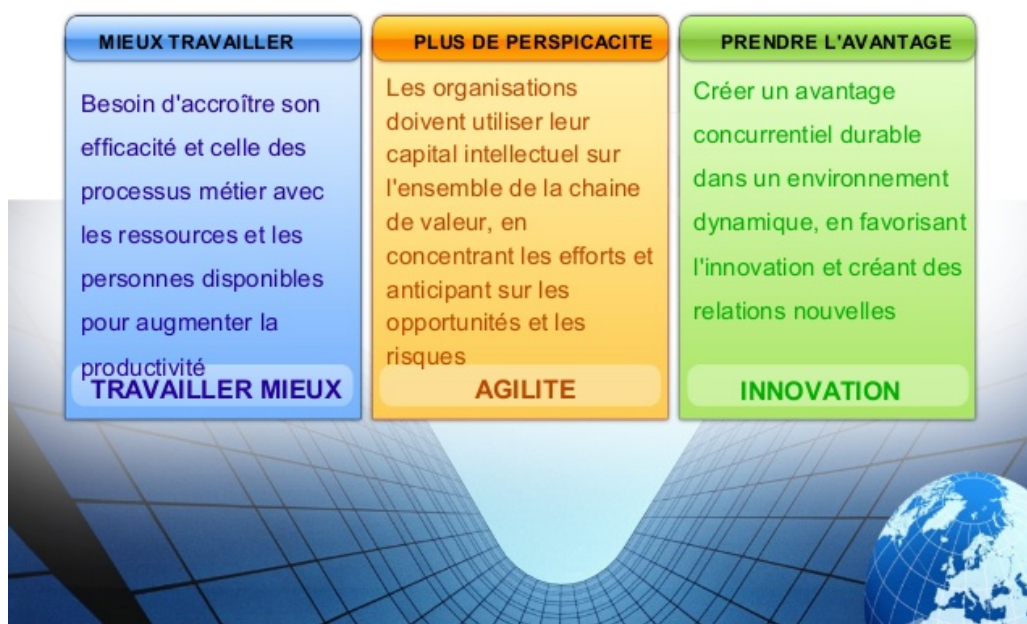
2 - La hausse de la concurrence

La concurrence devient rude lorsque, pour un seul produit, le client a le choix entre divers fournisseurs. De ce fait, la concurrence est la conséquence directe de la globalisation et de la libéralisation de l'économie. Ceci car seront désormais intégrés sur le marché d'un pays toutes les autres offres des entreprises d'autres pays. Ceux qui veulent garder la place de leader sur le marché sont alors astreints à déployer des stratégies de fonctionnement, de production et de commercialisation plus particulières.

Schématiquement, les impératifs de succès qui s'imposent aux entreprises se résument en :

- Une refonte du modèle d'organisation du travail
- Une gestion plus intelligente et plus perspicace
- Une pleine maîtrise de la concurrence

Les Impératifs du succès



Ces nouvelles conditions contextuelles ont alors conscientisé les entreprises sur la nécessité de remettre sur le tapis la question relative au management des ressources humaines, capital humain, seul capable d'accompagner efficacement la performance de l'entreprise.

B – Les besoins en ressources humaines des entreprises face aux nouvelles conditions contextuelles

Le management des ressources humaines pendant la période du capitalisme, de la création de valeurs est fondamentalement différente du mode de management actuel. Le capitalisme prône en effet l'idéologie selon laquelle une entreprise doit produire plus aux moindres coûts,

les ressources humaines au sein d'une entreprise étaient tout simplement dévalorisées, on accordait surtout de l'importance à la production.

La création de valeurs, quant à elle, était un principe qui récompensait la performance de l'entreprise au bénéfice des actionnaires (attribution de valeurs aux actionnaires), en méconnaissant le travail et les efforts des salariés.

Mais au lendemain de la conscientisation des entreprises sur la place centrale que tiennent les ressources humaines dans la recherche de la performance, de nouvelles stratégies motivationnelles ont commencé à être mises en place. Aussi, les besoins en ressources humaines des entreprises à l'heure actuelle ont été guidés par les principes suivants :

- Replacer les personnels dans l'entreprise, pour que les bonnes personnes soient mises aux bonnes places
- Réaffirmer l'importance de la contribution des personnels motivés et performants dans la recherche de la performance et dans l'atteinte des objectifs
- Mettre en place une stratégie efficace de gestion des ressources humaines.

Les entreprises, face aux nouvelles conditions contextuelles plus rigoureuses, ont pris peu à peu conscience que leurs objectifs ne sauront être atteints sans une collaboration étroite avec les salariés. Si, autrefois, le personnel avait essentiellement une fonction de production et de création de richesse par le biais de la fabrication de biens et la fourniture de services aux clients, de nos jours, les salariés se trouvent être les « partenaires stratégiques » de l'entreprise, et leur accompagnateur à la performance. Cette fonction particulière que tiennent les salariés justifient le déploiement de stratégies motivationnelles nouvelles par les entreprises, au bénéfice de ces salariés, afin de les encourager et de les soutenir dans l'exercice de leurs fonctions.

II – La motivation des salariés : un incontournable de la gestion efficace

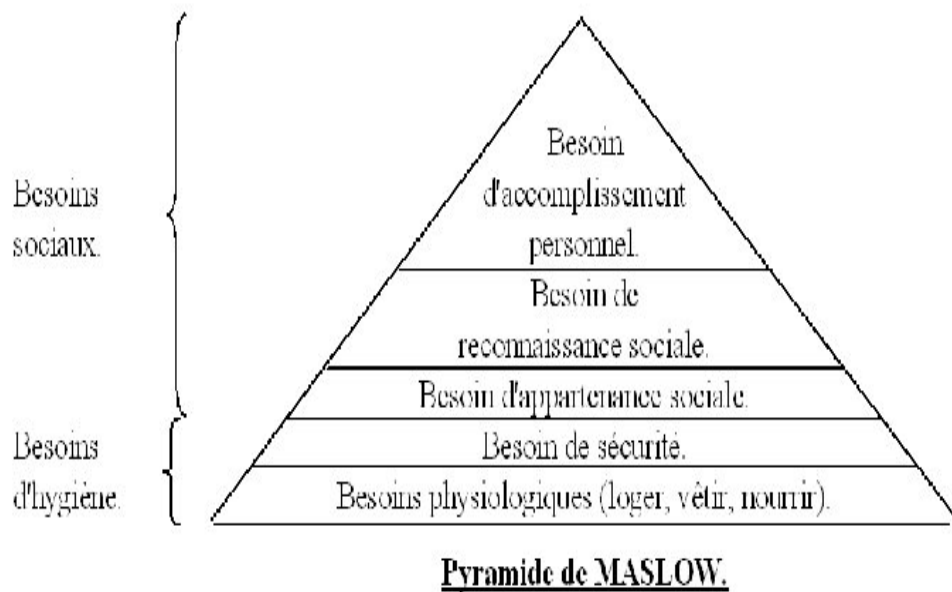
A – Motivation : approche conceptuelle et étude des diverses stratégies motivationnelles

-Approche conceptuelle de la motivation

Dans le cadre de la réalisation de ses objectifs de production, une organisation doit être en mesure de motiver les personnels capables et performants, qui les accompagnent dans la réalisation de ces objectifs. La motivation n'est autre que cette « impulsion d'agir », cette « volonté délibérée d'apporter des efforts pour réaliser un objectif déterminé ». On note la présence de diverses approches de la motivation :

Approche psychosociologique : se traduit par l'expression des besoins (ou théorie des besoins) développé par Maslow², dont voici la pyramide illustrant clairement la hiérarchie des besoins de toute personne humaine :

² C'était une théorie développée par Maslow en 1943 et qui s'explique comme suit : l'individu cherche à répondre à des besoins selon une hiérarchie bien définie: une fois qu'un besoin est satisfait, l'individu souhaite satisfaire le besoin immédiatement supérieur dans la hiérarchie, jusqu'à ce qu'il parvienne au dernier niveau, celui de l'accomplissement personnel. Voici le niveau de disposition de ces besoins : l'individu cherche en premier lieu à accomplir ses besoins physiologiques, viennent ensuite les besoins liés à la sécurité, l'amour, l'appartenance, l'estime des autres, l'estime de soi et enfin l'accomplissement personnel. Tous ces besoins répondent à un but psychosociologique. Et l'accomplissement de ce but psychosociologique de l'individu est le point de départ de la motivation.



En vertu de cette théorie, la motivation vient de la faculté de satisfaire les besoins personnels par l'intermédiaire du fruit du travail.

Approche organisationnelle : s'explique par le fait que les personnels de l'entreprise sont motivés si l'organisation interne de ladite entreprise est satisfaisante et répond aux attentes particulières du salarié (faculté de leadership, harmonie dans le travail, ...)

Approche philosophique de la motivation prône l'idée selon laquelle le salarié est motivé par ses propres principes philosophiques, ou ceux véhiculés par l'entreprise (exemple : culture d'entreprise).

-Les stratégies motivationnelles

Afin de susciter cette motivation, diverses techniques sont à la disposition de l'entreprise. Ces techniques peuvent être résumées en deux catégories :

Les outils de la motivation extrinsèque : il s'agit alors de susciter la motivation des salariés par le biais d'éléments externes au salarié. On peut par exemple citer : la situation

financière, l'environnement de travail, la nature et au niveau de l'emploi, le mode de management

Les outils de la motivation intrinsèques : il s'agit dans ce cas de développer les motivations inhérentes au salarié.

B – Les objectifs d'un Management efficace

Pourquoi faut-il manager d'une manière efficace, quels intérêts pour l'entreprise ? En effet, en possédant un système de management adapté, les avantages sont divers et convergent tous vers la performance de l'entreprise :

-Les bonnes personnes (compétences) seront mises à la bonne place, et chaque salarié sera valorisé, et donc motivées. Un management efficace prévoit alors un système de formation périodique des salariés³ (pour une mise à niveau par rapport au changement) et un entretien de leur motivation

-Un management efficace permet de faire en sorte que les compétences de ses ressources humaines contribuent effectivement à la performance de l'entreprise.

En résumé, un management efficace se traduit par la planification d'actions cohérentes à trois niveaux :

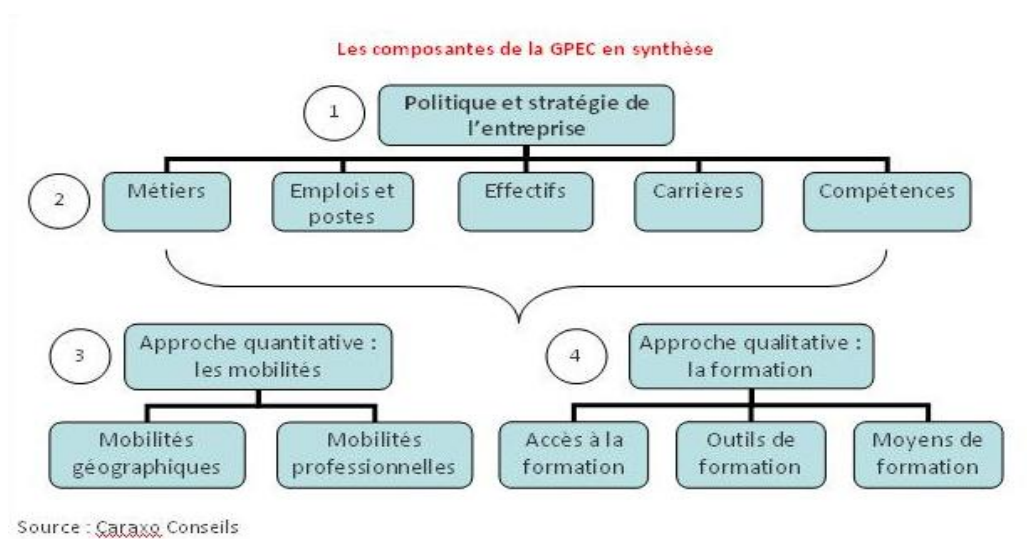
- le développement des compétences,
- L'appui aux systèmes organisationnels, de gestion des carrières et de suivi individuel (formation, mobilité, évolution),
- La mise en place d'actions de recrutement.

³ l'article 4 de l'Accord du 27 avril 2010 relatif à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences précise clairement que : « La formation professionnelle, facteur essentiel du développement des compétences des salariés, a un rôle primordial à jouer pour que chacun puisse être effectivement acteur de son évolution professionnelle. Elle doit donc impérativement être au cœur de la démarche GPEC. Outil déterminant de celle-ci, elle permet à la fois l'accompagnement des évolutions de l'entreprise et le développement des compétences des salariés. »

Qui sont ces acteurs du Management efficace ?

C – Acteurs dans le Management des ressources humaines

Le schéma illustratif suivant explique clairement que le système de management des ressources humaines intervient à un système multi niveau : les métiers, les emplois et les postes, les effectifs, les carrières et les compétences. Ce qui traduit la nécessité de l'implication de toutes les personnes détenant une part de responsabilité à ces divers niveaux, dont notamment : les dirigeants, la DRH, les managers et les salariés eux-mêmes :



-Dirigeants sont chargés de définir clairement les visions à réaliser dans le cadre du management des ressources humaines de l'entreprise.

-La Direction des Ressources Humaines : est chargée de réaliser, d'une manière efficace et efficiente, la vision prédéfinie par les dirigeants de l'entreprise, concernant notamment le volet management des ressources humaines.

-Les instances représentatives : dans le cadre du management des ressources humaines et de la réalisation de la vision des dirigeants, différentes instances peuvent être mises en place. Les

salariés ou autres acteurs peuvent rejoindre ces instances qui sont alors les transcriptions en institutions des visions des dirigeants.

-Les managers : les managers sont ceux qui mettent en exercice leur capacité de leadership afin de mener, motiver les équipes pour qu'ils soient professionnels, compétents dans l'exercice de leurs fonctions et missions.

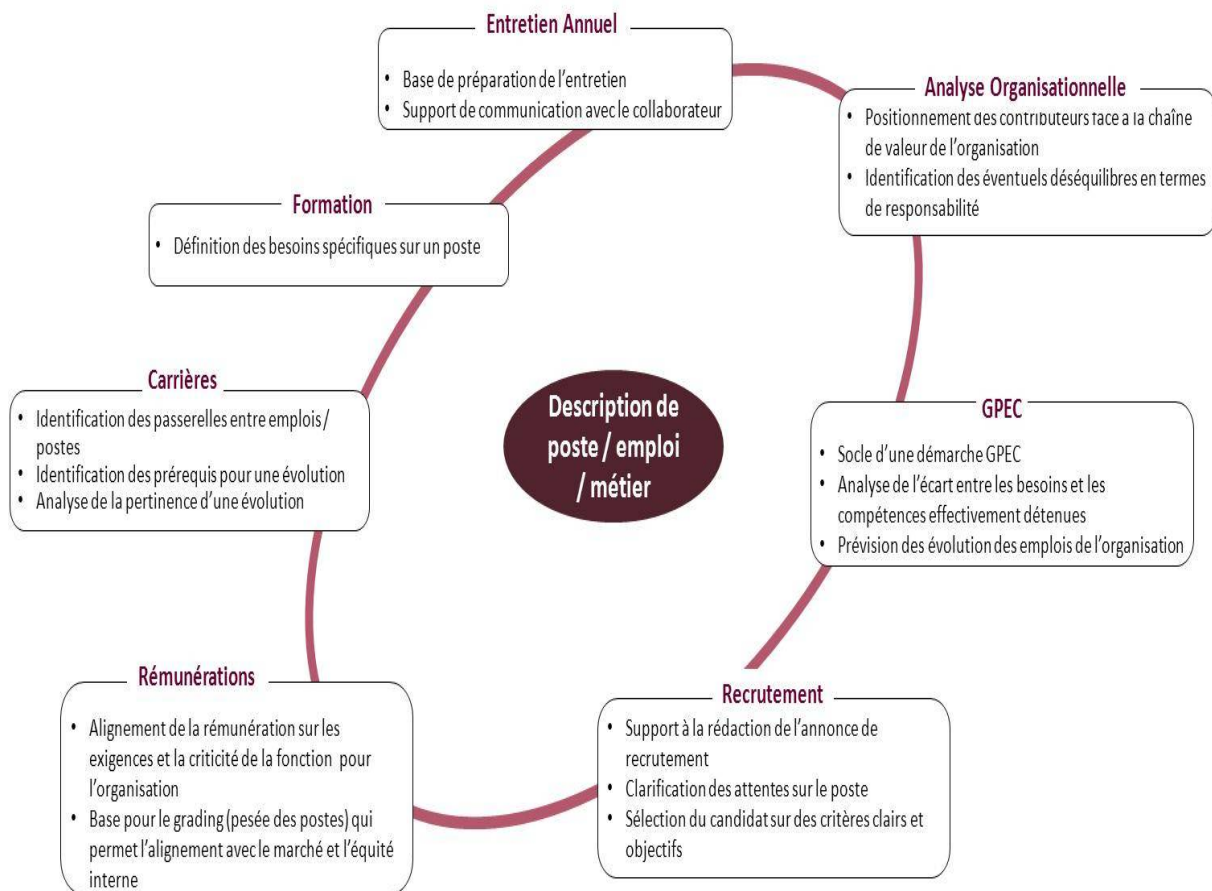
-Les salariés⁴ : les salariés représentent des acteurs à part entière de la réalisation du management des ressources humaines, même s'ils en sont également les bénéficiaires. Ceci car, en effet, les autres acteurs sont juste chargés d'instaurer des visions, évaluer l'efficacité de la réalisation de ces visions, mais ce sont surtout les salariés qui sont chargés de la réalisation effective de ces visions, du fait qu'ils sont les moteurs de la production.

Que doivent alors faire ces acteurs pour aboutir à un système de management efficace ? En effet le management des ressources humaines nécessite le déploiement d'un savoir faire et d'un savoir être assez particuliers.

⁴ Les capitaux humains ne doivent pas être vus comme des « moyens » pour aboutir au changement, mais plutôt comme des « acteurs » au phénomène de changement, ils doivent être placés au cœur du changement. On parle ici de changement impliqué par la mise en œuvre effective de la vision des dirigeants.

III – Le management des ressources humaines : un savoir faire et un savoir être particuliers

Le schéma suivant illustre les fonctions diverses et multiples qui incombent à la Direction des Ressources Humaines dans une entreprise :



Dans le cadre de la réalisation de ces fonctions multiples, le savoir faire réside essentiellement en la réalisation efficace du Management des ressources humaines, et le savoir être concerne la capacité de leadership, de motivation des équipes, dans le cadre de la réalisation des plans de management instaurés.

A – La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) : nouvelle technique de gestion des ressources humaines

La GPEC a été définie de diverses manières par les professionnels du Management des Ressources Humaines, ci-dessous quelques exemples de ces définitions :

« La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. » (Définition de Henri Rouilleault, Rapport sur l'obligation triennale de négocier, 2007)

« La GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) est une gestion anticipative des ressources humaines, ...une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen terme. Elle vise à adapter les métiers, les emplois, les effectifs, les carrières et les compétences aux exigences issues des modifications de l'environnement économique, social, juridique, etc. » (<http://www.forco.org>)

« La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en terme d'effectif et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins qu'objectifs à moyen terme bien identifiés) et en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle. » (D.Thierry / C.Sauret, in Facteurs humains et sociaux de la réussite)

Ces définitions laissent transparaître trois fonctions principales de la GPEC :

- L'évaluation des ressources opérationnelles et à la disposition de l'entreprise lors de la planification de la GPEC ;
- L'évaluation des conditions contextuelles auxquelles est confrontée l'entreprise, et l'évaluation des besoins en ressources humaines compte tenu de l'évolution de ces conditions ;
- L'alignement des compétences et des effectifs par rapport aux besoins réels de l'entreprise.

Schématiquement, cette mission se traduit comme suit :⁵



La GEPC est actuellement la nouvelle méthode de management des ressources humaines utilisée par plusieurs entreprises, du fait qu'elle est avantageuse aussi bien à l'entreprise elle-même qu'à ses salariés.

La GPEC donne un avantage pour les entreprises car elle permet :

- Une préalable évaluation de l'adaptation des compétences disponibles à l'emploi existant
- Une adaptation au changement de conditions contextuelles et des conditions de travail
- Une gestion efficace des carrières par une identification claire des compétences
- Une prévention des ajustements nécessaires en cas de changement.

Et du côté des salariés, la mise en place d'une GPEC permet:

- Une valorisation de leurs compétences
- Un renforcement de leurs compétences en fonction des évolutions des missions

⁵ RH Experts, schéma disponible sur le site du Cabinet Juridique : rh-experts.fr

-Une participation active aux réalisations des objectifs de l'entité.

B – Importance de la capacité de leadership du Manager des Ressources Humaines dans le management et la motivation des ressources humaines

La capacité de leadership peut être définie comme la capacité d'une personne appelée leader à manager un groupe de personnes, en le motivant et en l'encourageant à accomplir les objectifs assignés par l'entreprise.

A cet effet, la réalisation effective des divers plans et actions imposés par la GPEC nécessite un autre savoir : le savoir être impliqué par le leader. Un leader dépasse les simples fonctions d'un manager, et il n'est pas forcément un expert, mais il a la confiance de son équipe, est capable de motiver les membres de cette équipe. Le tableau suivant montre cette différence nette entre expert leader et manager :

	L'EXPERT	LE LEADER	LE MANAGER
Son pouvoir	Donné par les « autres », il est reconnu en tant que sachant	Donné par la hiérarchie, son pouvoir est officiel	Donné par les « autres », reconnu - comme leader, a parfois un pouvoir officieux

Ses orientations	Est tourné vers le passé et vers le présent ; Se réfère à ses expériences et ses connaissances acquises préalablement ; Plutôt technique et en démarche de progrès sur sa technique ; A la seule vision de son champ d'expertise ; Appréhende la connaissance indépendamment de l'environnement ; Est sur le détail, la précision ; Privilégie le diagnostic de l'existant.	Est tourné vers le présent ou vers l'avenir proche ; Est centré sur le comment faire ou comment parvenir à un objectif ; Plutôt gestionnaire et stratégique ; A une vision partielle ; Appréhende un environnement proche ; Est plutôt réaliste ; Privilégie le développement de l'existant.	Est orienté vers l'avenir ; Est motivé par le quoi faire et quel objectif ; Plutôt stratégique et visionnaire ; A une vision globale ; Appréhende une population d'ensemble ; Est forcément positif ; Privilégie le changement par rapport à l'existant.
Ce qu'il est	A peu de charisme ; Est rationnel dans son domaine de compétences ; Fait preuve de certitude ; Assume une responsabilité limitée à son domaine d'expertise	A ou non du charisme ; Est plutôt rationnel ; Fait preuve ou non de conviction ; Se considère comme plus ou moins responsable.	A du charisme ; Est plutôt intuitif ; Fait preuve de conviction et de passion ; Assume pleinement la responsabilité.
Ce qu'il fait	Il fait ; Agit selon la rationalité propre à son expertise ; Il donne son avis ; Agit dans le cadre	Il délègue ; Agit selon le plan et les buts de l'entreprise ; Il réalise ; Optimise le cadre.	Il inspire ; Agit selon la vision et crée ses propres buts, créateur de sens ; Il décide ; Change le cadre et en pose un nouveau .

DEUXIEME PARTIE - Place de la motivation des salariés dans la recherche de la performance

Dans le cadre de la réalisation de ses objectifs, l'entreprise dispose de plusieurs types de ressources : ressources humaines, financières, techniques, matérielles, ... Mais face à ces divers types de ressources, force est de constater que les ressources humaines tiennent une place importante, elles sont même vues comme les gages de la performance. Toutefois, ces piliers de l'entreprise ne sauront efficacement fonctionner sans la motivation.

I – Les ressources humaines : piliers et gages de la performance

A – Contribution à la gestion de la production : L'importance de la contribution d'un personnel motivé et performant dans le système de production

Le lien entre RH et performance se transcrit par la formule suivante : l'entreprise ne saurait être performante sans ses RH.

L'ouvrage « Human Resource Champions » prône en effet l'idée selon laquelle les ressources humaines occupent trois fonctions essentielles dans toute organisation, fonctions qui s'analysent comme des contributions des ressources humaines à la recherche de performance de l'organisation :

- Les ressources humaines accompagnent l'entreprise en tant que « Business Partner », c'est-à-dire son partenaire stratégique dans la démarche de concrétisation des visions et des objectifs préalablement planifiés dans le tableau de bord ;

- Les ressources humaines sont des instances de développement des politiques de formation, de développement des compétences de l'établissement ;

- La direction des ressources humaines représente un outil de gestion des changements dans l'entreprise.

Ces différentes fonctions qu'occupent les ressources humaines conscientisent sur le fait que l'entreprise ne saurait fonctionner sans ces ressources humaines, ressources stratégiques.

Mais ces ressources stratégiques ne sauront être efficaces sans la combinaison des deux variables suivantes : la motivation et la performance. La théorie suivante peut alors être affirmée : plus les personnels sont motivés et performants (compétents, professionnels dans leur domaine d'intervention), plus ils seront capables de contribuer favorablement à la performance de l'entreprise.

B – Représentants de l'entreprise vis-à-vis des clients

Le personnel représente la totalité des personnes liées par l'entreprise par un contrat de travail en contrepartie d'une rémunération qui lui est versée. Ce personnel englobe tous les niveaux hiérarchiques : les cadres, les employés et les ouvriers qui en sont les différents statuts hiérarchiques.

Au fil des années, le concept de « personnel » a connu une évolution considérable. En effet, auparavant, le personnel était juste considéré comme un acteur principal de la production. Ce qui signifie que le personnel avait initialement pour vocation principale la recherche de bénéfices pour l'entreprise, en produisant des biens ou des services que l'entreprise peut vendre sur le marché.

Mais au lendemain de l'apparition du concept de culture d'entreprise, le personnel a dépassé ce simple statut de producteur de biens et est devenu une image de marque qui représente l'entreprise, tant auprès de ses fournisseurs qu'auprès de ses clients.

C'est par cette procédure que le personnel a acquis une place non négligeable dans le management de la qualité. Et c'est ainsi que le personnel est devenu le vecteur de performance dans l'entreprise.

II – La motivation : carburant de fonctionnement des ressources humaines

A – Motivation et productivité : deux éléments complémentaires

Diverses études de plusieurs professionnels dans le domaine du Management des Ressources Humaines ont déjà pu démontrer qu'une équipe motivée, qui travaille harmonieusement est infiniment plus productive. Il convient de rappeler que, dans toute entreprise, deux fonctions essentielles s'exercent :

- La fonction de production qui a pour objectif principal de développer des idées, des contenus verbaux et écrits
- La fonction de régulation qui a pour mission de structurer l'ensemble des échanges.

Les acteurs qui interviennent au niveau de ces deux fonctions ne sont pas forcément les mêmes, en d'autres termes, les acteurs de la production ne seront pas forcément aussi ceux de la régulation, et l'inverse est vraie. C'est justement à ce niveau que la motivation est requise car c'est elle qui garantit la mise en synergie des savoirs faire dans les deux domaines différents. Et c'est surtout cette harmonie qui conduit à la performance, une harmonie qui ne s'instaure que par la motivation de tous les membres de l'équipe.

Concrètement, comment les salariés au sein du Groupe Orange sont-ils motivés ?

B – Etude de cas : Motivation des salariés au sein de la société Générale

-Motivation par la culture d'entreprise

Le fait de mettre en place un projet d'union pour tous les salariés est une technique effectuée par la SG afin d'entretenir l'esprit d'équipe, la solidarité et la culture d'entreprise de ses salariés. Par exemple, afin de célébrer ses 150 ans, Société Générale a relevé un défi solidaire

et sportif ouvert à tous ayant pour but de collecter des fonds au profit d'associations partenaires. Ce procédé s'explique comme suit :

« Dans près de trente pays d'implantation du Groupe sur les cinq continents, les collaborateurs vont choisir entre plusieurs sports : pétanque, flag-rugby, football à cinq, tennis de table, course en relais ou vélo. Ils joueront en équipe, au nom d'une association partenaire du Groupe, pour laquelle ils devront collecter des fonds. Un bon moyen d'associer solidarité et sport.

Chaque pays organisera des qualifications qui permettront aux équipes qui auront remporté les épreuves mais surtout qui auront le mieux collecté de participer à une grande finale à Paris le 14 juin. Toutes les épreuves sportives seront placées sous le signe de la convivialité et de l'esprit d'équipe. Rendez-vous tout au long du semestre pour suivre les Citizen Commitment Games et encourager les sportifs et volontaires engagés ! »⁶

-Motivation par la formation

La Charte signée en 2004 prône la sensibilisation à la formation, notamment pour les gestionnaires RH, afin qu'ils acquièrent la capacité de leadership dans la gestion des personnels de l'entreprise. Pour cela, la Charte affirme que : *« Action de formation présentielle à caractère obligatoire pour tous les gestionnaires RH, relative à la non-discrimination à l'embauche et la valorisation de la diversité. Formation en elearning sur la non-discrimination et la diversité abordant les thèmes du recrutement et de la gestion RH. Parrainage de jeunes diplômés des quartiers sensibles par 260 parrains salariés de l'entreprise. »*

-Motivation par la faculté de leadership des managers dans le management des ressources humaines

La capacité de leadership des managers de la Société Générale se manifeste par plusieurs façons :

- ✓ L'adoption d'une Charte en 2004 : La Charte de la Diversité

⁶ Source : Citizen Commitment Week – Fondation solidaire – Société Générale

Cette prise en compte et acceptation de la diversité fait la force de la SG. En effet, « *le groupe Société Générale arrive en tête des entreprises du CAC 40 les plus performantes en matière de diversité tant en termes de pratiques que de qualité de l'information fournie, selon le Classement Capitalcom - RiskMetrics 2009* qui vient de publier une étude sur la communication et les pratiques extra-financières des groupes du CAC 40 en 2008.* », selon un article de Cadres Online, paru le 11 février 2009.

Cette charte admet la diversité à tous les niveaux :

-Acceptation de la diversité intergénérationnelle

-Acceptation de la diversité des genres

L'objectif de la Société générale est de faire en sorte que la société soit composée de 45% de femmes cadres en 2015, contre 43% à fin 2011. Edouard-Malo Henry, DRH de la SG (Société Générale) a même posé un défi : pourquoi pas 50 ou 60% en 2020 car il affirme que : « *Notre personnel est féminin à 60% et l'objectif de 45% est plus à voir comme un plancher qu'un plafond. Au delà du chiffre, on travaille pour que la représentativité des femmes soit aussi mieux présente au niveau de la direction et du conseil d'administration. Là, nous comptons 4 femmes sur 13, ce qui représente 31% d'administrateurs élus par l'Assemblée Générale et même 40% avec nos deux administratrices élues par les salariés.* »

-Acceptation de la diversité des compétences : intégration de personnes handicapées au sein de l'entreprise

Pour cela, la Charte de 2004 de la SG prend délibérément l'engagement suivant dans sa rubrique campagne de communication : « *Création d'une rubrique spécifique sur l'intranet RH accessible à tous les salariés de l'entreprise. Elaboration d'un outil de suivi global des initiatives et des actions diversité. Préparation d'une importante campagne de communication dans le cadre de la Mission Handicap en vue de recruter des travailleurs handicapés.* »⁷

⁷ Source : Charte SOCIETE GENERALE, 2004

Cette diversité, se manifestant donc par le traitement égalitaire de tous les salariés, sans exception aucune, fait donc partie du style de leadership prôné par Edouard-Malo Henry, nommé Directeur des Ressources Humaines de la Société Générale en 2012. Dans cette optique, il a affirmé que :

« La diversité est essentielle sur deux aspects. On est sur une industrie qui se transforme beaucoup, pour laquelle la question de l'engagement dans l'entreprise est centrale. Or quand on regarde ce qui crée l'engagement, le premier élément de réponse est toujours le respect : est-ce-que je me sens respecté tel que je suis dans mon entreprise ? Le respect, facteur clef d'engagement, se fait dans toute sa diversité : culture, genre, langue, y compris les handicaps.

La deuxième raison est que la Société Générale est présente dans 76 pays et qu'il n'est pas possible de bien servir nos clients, qui sont d'une formidable diversité, si nous ne favorisons pas à l'intérieur une diversité comparable à la leur. C'est donc aussi une condition de performance. Par ailleurs, la diversité se révèle être un levier de créativité. C'est énergisant, la diversité ! »⁸

⁸ Source :

http://www.novethic.fr/novethic/rse_responsabilite_sociale_des_entreprises,ressources_humaines,diversite,societe_generale_l_orientation_sexuelle_fait_partie_nos_themes_diversite,139738.jsp

TROISIEME PARTIE – Démarche pragmatique : Etude des stratégies motivationnelles des salariés dans la recherche de la performance, système de management des ressources humaines

La démarche théorique a été nécessaire pour prendre connaissance des divers concepts relatifs au management des ressources humaines, à la motivation, et à la démonstration des liens entre ces deux concepts. Mais une étude pragmatique est hautement requise afin de confirmer les acquis théoriques dans les deux premières parties. Cette démarche a été réalisée via un entretien semi directif auprès de quelques entreprises, afin de recueillir des informations relatives aux trois concepts de l'étude.

I – Choix de la démarche empirique

A – Méthode : entretien semi-directif

Lincoln a défini l'entretien semi-directif comme étant : « *une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes* »⁹.

A cet effet, comme son nom l'indique, l'entretien semi directif, contrairement à l'entretien libre ou à l'entretien directif¹⁰, consiste à orienter en partie (semi-directif) le discours des

⁹ Lincoln, 1995

¹⁰ Entretien non directif

Lors de tels entretiens, la personne interrogée s'exprime librement sur des questions dont le champ est assez large. Elle peut aborder des sujets que l'évaluateur n'a pas prévu. Celui-ci n'intervient que pour faciliter l'expression de la personne interrogée ou pour l'amener à approfondir certaines questions.

Ces entretiens conviennent particulièrement en début d'évaluation, à un niveau très global pour «défricher» le sujet.

Entretien semi-directif

Pour ces entretiens, le guide d'entretien est appliqué avec souplesse et peut être complété par des questions visant à éclairer ou préciser les réponses faites par la personne interrogée.

C'est la forme la plus employée en évaluation, dès que l'évaluateur dispose d'une information suffisante sur les enjeux et les questions prioritaires à traiter au cours de l'évaluation.

Entretien directif

interviewés autour des thèmes prédéfinis par les enquêteurs et consignés dans un guide d'entretien comprenant les divers questionnaires d'entretien. Le tableau suivant relate clairement ces différences entre l'entretien directif, semi directif et non directif ¹¹:

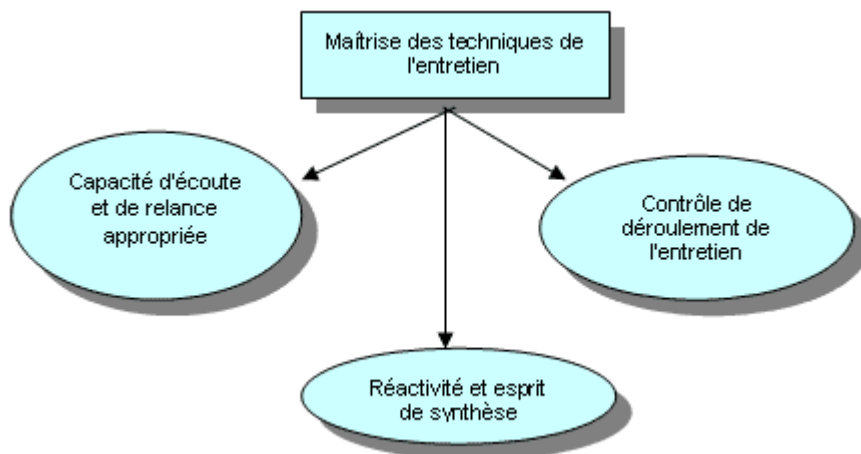
Entretien dirigé (ou directif)	Entretien semi-dirigé (ou semi-directif)	Entretien libre (ou non directif)
Discours non continu qui suit l'ordre des questions posées	Discours par thèmes dont l'ordre peut être plus ou moins bien déterminé selon la réactivité de l'interviewé	Discours continu
Questions préparées à l'avance et posées dans un ordre bien précis	Quelques points de repère (passages obligés) pour l'interviewer	Aucune question préparée à l'avance
Information partielle et réduite	Information de bonne qualité, orientée vers le but poursuivi	Information de très bonne qualité, mais pas nécessairement pertinente
Information recueillie rapidement ou très rapidement	Information recueillie dans un laps de temps raisonnable	Durée de recueil d'informations non prévisible
Inférence assez faible	Inférence modérée	Inférence exclusivement fonction du mode de recueil

Le guide d'entretien est appliqué, ici, de façon stricte. L'évaluateur décline les questions les unes après les autres, sans laisser la possibilité à la personne interrogée de développer d'autres points. Lui-même s'abstient d'effectuer des relances ou de développer des questions non prévues dans la grille d'entretien. Les réponses à chaque question sont en général assez brèves.

L'entretien directif est assez rarement employé en évaluation où une certaine souplesse est nécessaire de la part de l'évaluateur. Il peut néanmoins servir pour classer en plusieurs catégories les points de vue et informations sur les effets d'une mesure ou d'un programme. Sur la base des résultats obtenus, il est possible de mener ensuite une enquête par questionnaire pour analyser les effets de la mesure ou du programme en question.

¹¹ Source du tableau : <http://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2010-3-page-23.htm>

Le processus de réalisation d'un entretien semi-directif¹², pour aboutir aux résultats recherchés, nécessite une pleine maîtrise des techniques d'entretien. Cette dernière implique une grande capacité d'écoute de l'interviewé par l'interviewer, une réactivité et un contrôle permanent du déroulement de l'entretien, dont voici la représentation schématique :



¹² Phase 1: élaboration d'un guide d'entretien

Il y a deux façons de procéder :

- On peut mener tout d'abord des entretiens non directifs jusqu'à ce qu'on puisse déceler des thèmes récurrents. On se base sur ces thèmes recueillis auprès de la population d'étude pour élaborer le guide d'entretien.
- On peut aussi établir le guide en fonction des objectifs de l'enquête, des hypothèses de l'enquêteur ou des résultats dans la littérature.

Phase 2: démarrage de l'entretien

- L'entretien semi-directif va commencer comme un entretien non directif : une consigne de départ très large portant sur un sujet large avec une attitude non directive.
- À la fin de cette phase d'entretien non directif, on fait une reformulation de synthèse et on introduit les sous-thèmes du guide non abordés spontanément par l'interviewé.

Phase 3: introduction du guide

- Lorsque l'on introduit un nouveau thème de façon directive, on repasse ensuite à une technique de non directivité.
- À la fin de cette phase non directive, on procède à une reformulation de synthèse du sous-thème.
- Si l'interviewé repart sur ce sous-thème l'entretien non directif continue, si l'interviewé acquiesce à cette reformulation on introduit un nouveau sous-thème.

Phase 4: retour au non-directif

- Après avoir introduit le thème on repasse au mode non-directif.

Phase 5: Introduction directive d'un nouveau thème

- On introduit sur ce modèle chaque sous-thème non abordé dans le guide d'entretien jusqu'à ce que tous soient abordés.

B – Buts de l’entretien

L’entretien a essentiellement pour objectif de recueillir des résultats qualitatifs concernant :

- Les stratégies de motivation des salariés utilisés par les interviewés ;*
- Les difficultés pratiques de l'application effective de ces stratégies ;*
- Les préconisations à développer par rapport aux éventuelles difficultés.*

C – Entreprises interviewées

La réalisation de cette démarche pragmatique a permis d’interviewer :

- Société Générale*
- Groupe Orange*
- BNP Paribas*

D – Présentation du questionnaire d’entretien

Thèmes/Objectifs de la question	Questions
stratégies motivationnelles	Quelles sont les diverses stratégies de motivation mises en place et appliquées par l'entreprise? Laquelle d'entre elles est la plus utilisée par l'entreprise?
Difficultés des stratégies motivationnelles en place	Pourriez-vous nous révéler les difficultés opérationnelles de la mise en application des stratégies de motivation que vous utilisez?
Préconisations dans le Management des ressources humaines	Quels types de préconisations proposez-vous pour apporter des solutions à ces difficultés?

II – Présentation des résultats de l'entretien

A – Exposé des stratégies motivationnelles des entreprises interviewées (divers systèmes de management des ressources humaines)

Les personnes interviewées ont pu nous relever deux grandes catégories de stratégies motivationnelles : la motivation par la rémunération et la motivation par la formation.

1 – Motivation par la rémunération : stratégie la plus prisee par les entreprises (cas de la Société Générale)

La politique de rémunération est une stratégie de motivation extrinsèque qui est utilisée par plusieurs entreprises, dont notamment les trois entreprises interviewées. Elle intéresse beaucoup d'entreprises car a une conséquence directe et palpable sur la motivation des salariés, et cela de la manière qui suit : le salaire perçu va leur permettre de concrétiser leurs désirs et besoins, si bien qu'ils seront motivés à bien exercer volontairement l'emploi.

La maîtrise de ces attentes et aspirations personnelles est donc d'une grande importance dans la politique salariale afin de jauger le niveau d'implication de l'individu dans la réalisation du projet de l'entreprise.

Aussi, dans les entreprises interviewées, le manager étudie minutieusement chaque besoin individuel des salariés afin d'instaurer une stratégie de rémunération adéquate, c'est-à-dire coïncidant aux besoins réels des salariés.

Les entreprises interviewées affirment également qu'elles procèdent à un dosage des rémunérations individuelles. Cela signifie que la rémunération individuelle est évaluée de manière à tenir compte de l'ensemble du système de rémunération, et cela afin qu'il n'y ait pas d'écart considérable entre deux fonctions similaires, à situations personnelles comparables. Cette situation risque en effet de démotiver encore plus l'autre collaborateur qui se sent lésé.

Accorder une augmentation de rémunération à un salarié déterminé peut encourager et motiver ce salarié mais risque également de démotiver les autres. Ces derniers risquent de réajuster leurs efforts et motivations par rapport au salaire qu'ils perçoivent.

A titre illustratif, la Société Générale est regroupé parmi ces entreprises qui appliquent consciencieusement le principe du « dosage des valeurs » dans la stratégie de rémunération de ses salariés. En effet, ladite société a affirmé qu'un système de rémunération efficace et positif c'est un dosage des valeurs des individus et de la culture de l'entreprise pour trouver un juste équilibre et renvoyer les bons messages. La Société générale distinguent l'égalité/l'inégalité, la certitude/l'incertitude, la coopération/la compétition en tant que valeurs des individus.

2 – La motivation par la formation (cas du Groupe Orange via l'Université d'entreprise Orange)

Le concept d'universités d'entreprises s'est nettement développé au cours des années 80, dont la création avait pour raison d'être étant la réalisation de buts stratégiques, en ralliant performance des collaborateurs à celle de l'entreprise. Par l'intermédiaire des formations qui leur sont dispensées, les salariés vont alors peu à peu posséder la « culture d'entreprise », un élément fondateur de la motivation.

A cet effet, les universités d'entreprise veulent réaliser les objectifs suivants, dans le cadre du management des ressources humaines et de la stimulation de la motivation des salariés :

« -Dispenser aux collaborateurs les formations nécessaires pour gérer efficacement l'entreprise. Le développement de la performance se fait d'abord au niveau individuel, pour se migrer progressivement vers le niveau collectif, puis organisationnel

-Partager les valeurs communes et communiquer les dispositifs de pilotage de l'entreprise

-Etablir un lieu de réseau entre les collaborateurs et en particulier au sein d'une communauté d'un même métier

-Détecter puis fidéliser les « collaborateurs clés ».

On recense deux principaux types d'universités d'entreprise qui répondent à ces objectifs clés : les universités à vocation corporate et les écoles métiers.

– Les universités à vocation corporate : sont créés dans le but de diffuser les cultures et les valeurs appartenant à l'entreprise. Elles sont conçues spécialement pour les managers et les dirigeants.

– Les écoles métiers : comme leur nom l'indique, ce type d'universités d'entreprise ont pour raison d'être le développement des métiers clés dans une entreprise. Elles s'adressent alors principalement au personnel technique.

Le groupe Orange fait partie de ces entreprises qui utilisent le concept d'Université d'entreprise, pour former, puis motiver l'ensemble de ses salariés : Orange Campus. Orange Campus a été créé vers la fin de l'année 2010, sous l'impulsion de Stéphane Richard et du Comité Exécutif. Orange Campus veut:

« -Renouveler la culture managériale, en favorisation la mixité et en travaillant le sentiment d'appartenance de tous les managers et collaborateurs clés

-Renforcer le professionnalisme et la capacité de leadership des dirigeants. »

Aussi, à l'issue de la formation, tous les managers auront tous une bonne culture managériale et seront tous dotés d'une grande capacité de leadership, ce qui fait que tous les collaborateurs seront motivés à travailler avec eux.

-Les Universités d'entreprise d'Orange : un lieu de transmission de la culture d'entreprise, élément fondateur du sentiment d'appartenance et de la motivation

La diffusion de la culture d'entreprise, via les universités d'entreprise, fait partie intégrante d'une bonne gestion des ressources humaines car, à l'issue de cette formation sur la culture d'entreprise, les salariés seront nécessairement :

- Impliqués et motivés : la culture d'entreprise permet en effet de faire naître et d'entretenir la culture d'entreprise des formés.
- Eviteront les divergences : les formés auront tous l'impression d'appartenir à un seul groupe, donc ils vont naturellement s'unir et ne risquent pas de s'engager dans un conflit.

La responsable interviewée a affirmé que ce concept d'Université d'entreprise a été fortement avantageux pour le Groupe Orange, et a fondé même la performance des ressources humaines, puis du volet financier du Groupe, en voici une illustration schématique¹³ :

¹³ -Succès du Groupe Orange : -Le nombre de clients du Groupe France Télécom-Orange s'élève à 229,8 millions au 31 mars 2013, soit une hausse de +2,6% sur un an (+5,9 millions de clients supplémentaires)

- Les investissements (1,150 milliard d'euros) progressent de +6,5% par rapport au 1er trimestre 2012

- Le cash flow opérationnel (EBITDA retraité – CAPEX) s'élève à 1,975 milliard d'euros au 1er trimestre 2013, en ligne avec l'objectif confirmé du Groupe pour l'année 2013 d'un cash flow opérationnel supérieur à 7 milliard d'euros.

Stéphane Richard, Président-Directeur Général de France Télécom-Orange a résumé ainsi ce succès financier du Groupe Orange : « Dans un marché français toujours sous forte pression, nous avons à nouveau montré notre capacité à être offensifs et réactifs sur le plan commercial. Dans le mobile, grâce notamment aux succès des offres Open et Sosh. Dans le fixe, avec plus de 300 000 offresLivebox Play vendues en deux mois et le dépassement des 200 000 abonnés sur la Fibre. L'Espagne, l'Afrique et le Moyen-Orient tirent toujours le chiffre d'affaires du groupe à la hausse. L'accélération de la réduction des coûts opérationnels, notamment des coûts indirects, a permis de limiter l'érosion de la marge à moins d'1 point. Les investissements, en hausse de plus de 6% sur un an, ont été consacrés à l'accélération du déploiement de la Fibre et de la 4G en France. Enfin j'ai souhaité renouveler et resserrer l'équipe de Direction, pour une plus grande efficacité, notamment dans le domaine de l'innovation. Au total, je suis très confiant dans la capacité des femmes et des hommes du Groupe à atteindre nos objectifs pour 2013 et au-delà »

Cette dernière phrase prouve que ce sont les collaborateurs, les hommes, les femmes, les ressources humaines de l'entreprise, qui ont forgé ce succès financier de l'entreprise, l'équipe de la Direction le reconnaît. Et ces ressources humaines n'ont pas été aussi compétentes si Orange Campus n'a pas été mise en place, pour leur dispenser les formations et capacités nécessaires pour gérer efficacement l'entreprise.

close to 200 international
sessions in 2012

over 98,000 hours
of international programmes will be provided
throughout the Group in 2013

more than
6,000 managers
participated in at least one international
activity in 2012

42 nationalities
participated in the programmes
since Orange Campus launch

4 international sites
in Paris, Madrid, Serock (Poland)
and Dakar (Senegal) opening in 2013

90% of participants satisfied or very
satisfied with the quality of contents, the relevance
and usefulness of the programmes*

-L'université d'entreprise du Groupe Orange : Un lieu de formation des managers, pour la recherche d'une performance managériale dans le management des ressources humaines

Les managers jouent un rôle primordial dans le Management des ressources humaines, pour que ces dernières soient assez performantes pour travailler efficacement la performance de l'entreprise, les managers doivent être de vrais leaders, tel est le principe qui gouverne les Universités qui exercent alors les fonctions suivantes :

- ✓ -Formation des managers pour qu'ils acquièrent la capacité de leadership, une qualité requise pour un management efficace des ressources humaines et une performance de l'entreprise.
- ✓ -Formation des managers pour qu'ils acquièrent les compétences nécessaires afin que l'entreprise puisse leur faire confiance : en effet, les grandes décisions reviennent souvent aux managers, qui ont alors, dans le processus de prise de décision, un large pouvoir discrétionnaire et de latitude managériale. Les interventions des dirigeants peuvent être nombreuses et peuvent concerner tous les secteurs. Ce qui explique le fait que la confiance est un critère primordial dans le management. Aussi, Orange Campus a été créé pour que les dirigeants s'approprient des compétences et qualités requises dans le management des affaires de l'entreprise.

Aussi, en ayant optimisé la formation au bénéfice des seuls managers, Orange Campus a pu garantir le succès de toutes les ressources humaines du Groupe Orange. Cela a été possible par la place que tiennent les managers dans une entreprise :

-Le manager est la personne qui représente l'entreprise vis-à-vis des collaborateurs, il est alors garant de la réalisation des prévisions et des objectifs fixés périodiquement dans le tableau de bord. A cet effet, Stéphane Richard, Président Directeur Général de préciser que : *« Aujourd'hui, Orange Campus s'attache en particulier à développer des programmes qui répondent à la fois aux enjeux business et au management de vos équipes en intégrant tout particulièrement les spécificités de votre environnement. »*

-Le manager est, en permanence, un manager des ressources humaines,

-Le manager est le chef d'équipe dans la réalisation des missions et des actions, il est alors celui qui devra les entraîner à la motivation et au professionnalisme.

3 – La motivation par la formation via les Maisons de famille : cas de BNP Paribas

Force est de préciser que les formations dispensées par Orange Campus sont essentiellement destinées aux managers. BNP Paribas opte également pour cette stratégie de motivation par la formation, mais ce groupe, quant à lui, a préféré opter pour le système des Maisons de famille.

En effet, contrairement chez d'autres universités d'entreprises où les formations s'adressent à l'ensemble des collaborateurs. L'exemple de Bnp Paribas est nettement différent, mais est également très intéressant, il n'y a pas d'université d'entreprise dans ce grand groupe international mais une "maison de famille", qui dispense également de formations telle qu'une université d'entreprise. Cette université est ouverte à tous les collaborateurs sans exception, indépendamment de leurs fonctions. Aussi, non seulement les managers, mais également les collaborateurs peuvent bénéficier des formations dispensées par la Maison de Famille.

Ne serait-ce que l'appellation du centre de formation en « Maison de Famille » est de nature à cultiver le « sentiment d'appartenance » chez les collaborateurs de BNP Paribas. Cette maison de famille rallie les divergences en une vision commune, engage tous les salariés dans une course où l'objectif est unique. Cette unicité, cette harmonie instaurent alors un environnement favorable à la productivité, à la motivation. Tel est le lien entre motivation et formation, démontré par le responsable interviewé au sein du Groupe.

4 – La GPEC : un management efficace

Toutes les entreprises et groupes qui ont été interviewés ont affirmé avoir déjà mis en place le système de GPEC ou Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans leur procédé de management des ressources humaines. Ce procédé est, pour eux, garant de la performance managériale et de la motivation des salariés. La GPEC est un procédé qui a existé depuis longtemps et n'est plus une notion nouvelle¹⁴ pour beaucoup d'entreprises, notamment pour celles qui ont été interviewées dans le cadre de la démarche pragmatique.

L'article L.320-2 du Code du Travail Français dispose comme suit l'obligation pour les entreprises de manager par le système de GPEC :

« Dans les entreprises et les groupes d'entreprises au sens du II de l'article L. 439-1 qui occupent au moins trois cents salariés, ainsi que dans les entreprises et groupes de dimension communautaire au sens des deuxième et troisième alinéas de l'article L. 439-6 comportant au moins un établissement ou une entreprise de cent cinquante salariés en France, l'employeur est tenu d'engager tous les trois ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de

¹⁴ Mais force est de préciser que même si c'est une notion ancienne, la consignation juridique explicite de l'obligation de GPEC par les entreprises n'a été faite qu'à partir de l'année 2005. Et telle insertion de l'obligation légale de GPEC dans le Code du Travail a été poussée par la Loi Borloo du 18 janvier 2005. Ladite loi Borloo du 18 janvier 2005 met toutes les entreprises de plus de 300 salariés à définir un plan de GPEC de leurs compétences à partir de l'année 2008. Cette disposition a été prise dans le principal but d'éviter l'application du PSE ou Plan de Sauvegarde de l'Emploi, et a été inséré dans la Loi portant Code du Travail Français.

l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires. La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sur laquelle le comité d'entreprise est informé, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés. Elle peut porter également, selon les modalités prévues à l'article L. 320-3, sur les matières mentionnées à cet article. »

Parallèlement à cela, l'article L 930.1 du Code du Travail dispose clairement que :

« L'employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment des évolutions de l'emploi, des technologies et des organisations. »

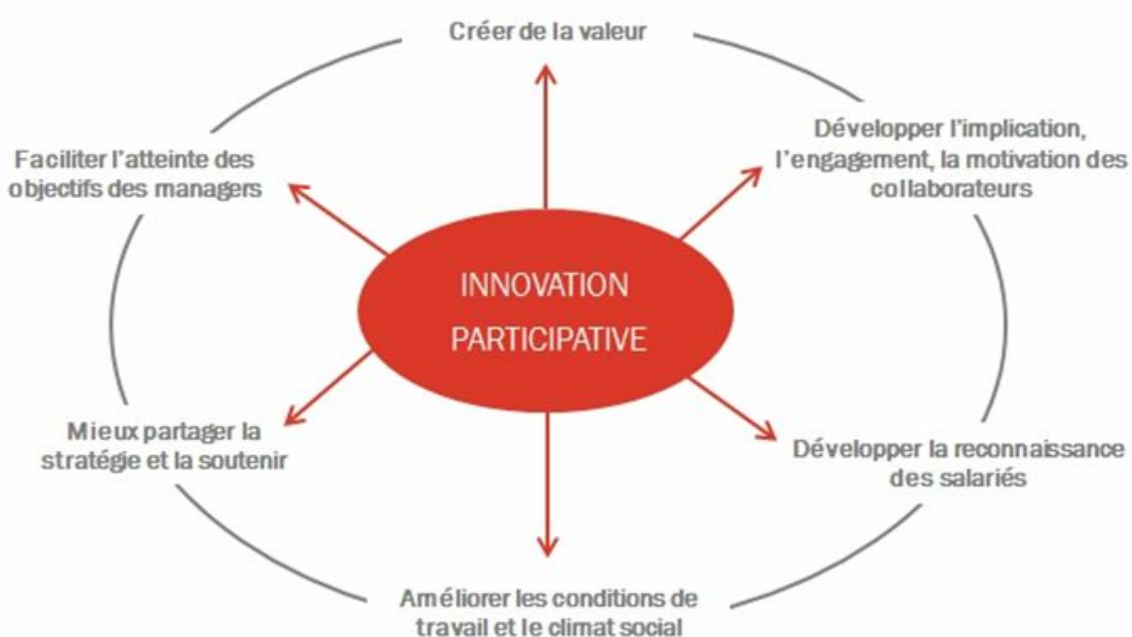
Les entreprises interviewées ont affirmé que, grâce à la GPEC, elles ont pu :

-Contrôler et prévoir efficacement les effectifs : le plan de développement de compétences, établi périodiquement (annuellement chez BNP Paribas par exemple), est le fruit de longues études sur les compétences attendues compte tenu des objectifs de l'entreprise, sur les compétences réelles à la disposition de l'entreprise à une période donnée. A cet effet, la GPEC permet de faire en sorte que les compétences humaines disponibles soient aptes à atteindre les objectifs de performance de l'entreprise, comme le montre le schéma suivant :

La mise en place d'un dispositif GPEC	
Méthodologie	Principaux livrables
1 Définition des compétences attendues	• Cartographie des postes de l'entreprise et identification des postes stratégiques / sensibles • Référentiel de missions (fiches de postes) • Référentiel de compétences (liste des compétences clés nécessaires à la tenue d'un poste)
2 Etat des lieux des compétences réelles	• Grille de compétences (questionnaire d'évaluation des compétences existantes) • Conception et/ou déploiement d'un outil d'évaluation des compétences • Cartographie des compétences réelles et mesure avec les compétences attendues
3 Plan de développement de compétences	• Analyse de l'écart entre compétences réelles et compétences attendues • Plan Individuel de Développement des Compétences • Elaboration des actions de développement des compétences (formation présentielle, e-learning, coaching, tutorat, ...)

-Engager les ressources humaines dans la démarche de performance : innovation participative

En effet, par la GPEC : les valeurs sont bien posées, les stratégies de réalisation des objectifs ont été données (via les actes de formations et d'accompagnement), les salariés sont reconnus, en d'autres termes, toutes les conditions de la performance des ressources humaines, puis de l'entreprise, sont réunies.



B – Discussions et analyses

L'enquête réalisée a pu démontrer que, malgré le développement d'autres stratégies de motivation que la motivation par la rémunération, les entreprises semblent toujours être convaincues que la rémunération est l'arme de motivation la plus efficace. Alors que, au final, c'est un système de motivation qui a ses limites. A l'heure actuelle, motiver sans rémunérer est bien faisable (1). D'autre part, les Universités d'entreprise (ou Maisons de Famille) tiennent une place non négligeable dans la recherche de la performance des salariés(2).

1 –Motiver, rechercher la performance, sans rémunérer : étude de faisabilité des autres alternatives de stimulation de la force de production/vente par des politiques autres que la politique de la rémunération (leadership du manager, culture d'entreprise, ...)

Certes, la motivation par la rémunération est un système qui a prouvé son efficacité auprès de plusieurs grandes firmes internationales, mais force est de reconnaître que c'est une stratégie motivationnelle limitée, et cela du fait même de la complexité du système de rémunération.

En effet, cette complexité réside dans le fait que l'entreprise, dans le cadre de la distribution de la rémunération, se trouve dans l'obligation de garantir un niveau de « revenu convenable », notion pas toujours évidente et fortement subjective car la « convenance » peut être comparée à plusieurs paramètres : la situation du marché et des habitudes du secteur, le cout de l'inflation, la situation individuelle du salarié, le cout de la vie, Le système doit s'adapter à ces critères qui ne sont pas toujours objectifs et universels. Alors que, une rémunération jugée insuffisante par le salarié (et dans la plupart des cas jugée suffisante par les entreprises) va avoir des effets négatifs sur sa motivation à travailler.

A l'inverse, une rémunération trop élevée (et qui n'est non plus adaptée pour l'entreprise dans ce cas, même si convenable pour le salarié) risque aussi d'avoir des impacts négatifs sur la performance, même si la motivation va se trouver élevée. Ceci car, l'entreprise va voir ses charges (et corolairement son prix de revient) augmenter, le prix de vente sera également affecté et l'entreprise ne sera plus compétitive sur le marché (ou l'entreprise peut également opter pour la diminution de ses marges bénéficiaires, mais dans ce cas, la performance est toujours remise en cause).

En plus de cela, diverses études ont également démontré que le système de rémunération ne prend pas en compte la totalité des dimensions des facteurs dits « moteurs ou motivateurs » des salariés.

Herzberg a affirmé que : *« quand les salariés sont satisfaits au travail, par la mise à disposition d'un cadre de travail satisfaisant, ils sont plus motivés et s'adaptent ainsi facilement et deviennent plus réactifs. La satisfaction au travail est associée à des facteurs dits « moteurs ou motivateurs » comme l'accomplissement de soi, la reconnaissance ou la responsabilité qui augmente satisfaction lorsqu'ils sont pris en considération. Les autres facteurs dits facteurs « d'hygiène » dépendent de l'environnement et des conditions de travail. Ils provoquent de l'insatisfaction lorsqu'ils ne sont pas pris en considération mais n'attaquent pas la motivation. Aussi, la motivation ne se résume pas uniquement au niveau de la rémunération, ne devront pas être lésés les facteurs d'hygiène et les facteurs moteurs. »*¹⁵

La solution à ces limites de la politique de rémunération est la GPEC ou la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

¹⁵ 1. Facteurs d'hygiène sont les facteurs dont l'absence provoque un mécontentement mais qui n'ont pas d'effets sur la motivation.

- Politique et administration de l'entreprise.
- Supervision du travail.
- Salaire.
- Relations avec le supérieur hiérarchique.
- Conditions de travail.
- Relations avec les collègues.
- Relations avec les subordonnés.
- Statut.
- Sécurité.

2. Facteurs moteurs : ce sont les facteurs qui provoquent une satisfaction et stimulent la motivation.

- Accomplissement de soi.
- Reconnaissance.
- Travail proprement dit.
- Responsabilité.
- Avancement et perspectives de développement.

2 - Discussion : avenir et perspectives d'évolution des universités

d'entreprise ou Maison de famille

De plus en plus d'entreprises, notamment les grands groupes internationaux, développent le concept d'Universités d'entreprise, qui est alors devenu en vogue actuellement. Pour les entreprises qui veulent intégrer ce système parmi les stratégies de management des ressources humaines et de motivation des salariés, cela en vaut-il la peine ? Quel est l'avenir de ces universités d'entreprise ?

1 – Le paysage actuel des universités d'entreprise

Dès 1972, Fiat figure parmi les premières grandes entreprises qui ont construit leur propre université d'entreprise, qu'elle a dénommé ISVOR ou Istituto SViluppo ORganisationnel (Institut de développement organisationnel). A cette époque, les ressources humaines étaient tout simplement vues comme des moteurs de la production, et il n'existait pas encore de stratégie claire de management des ressources humaines (un concept encore inexistant à l'époque), ce qui expliquait le non développement des universités d'entreprise. Mais au cours des années 2000, FIAT a reconnu que les managers jouent un rôle primordial dans la recherche de la performance, elle a ainsi décidé d'augmenter en nombre ses universités d'entreprise, qui compte une bonne quinzaine à l'heure actuelle.

Aux Etats Unis, les entreprises américaines sont également conscientes de l'importance du fait d'avoir ses propres universités, aussi, on compte actuellement plus de 2000 universités d'entreprises dans le pays.

Les grands groupes mondiaux disposent tous de leurs propres universités, dont les plus reconnues sont :

-Accenture situé à Saint Charles en Indiana : c'est une université qui dispose d'un grand et spacieux campus, composé de plus de 2000 chambres d'accueil, pouvant héberger plus de 60 000 clients par année.

-L'université d'entreprise de General Electric (GE) à Crottonville qui est surtout réputée par la qualité des formations qu'elle dispense.

2 – L'environnement actuel : promoteur des universités d'entreprise ?

Concernant la question de l'avenir des universités d'entreprise face aux conditions contextuelles actuelles, il ne serait pas erroné de dire que ce sont des universités qui ont un avenir brillant. Cet avenir est garanti par les conditions actuelles du marché, auxquelles sont confrontées les entreprises, et qui expliquent le besoin plus accentué en termes de management des ressources humaines : l'ouverture du marché, l'émergence de nouvelles attentes des clients, la mondialisation, la concurrence, le développement des nouvelles technologies et de l'innovation, la nécessité d'anticiper les besoins et d'être réactif, ...

Les ressources humaines prennent de plus en plus de considérations dans la recherche de la performance, cela appellent la présence de ces universités d'entreprises afin de renforcer les compétences des salariés et de surtout de les fidéliser et de les motiver.

- ✓ Les nouvelles conditions contextuelles qui justifient la mise en place des universités d'entreprise

-L'apparition des technologies de l'information et de la communication

-La baisse du pouvoir d'achat face à la hausse considérable de la concurrence dans tous les domaines

-Les nouvelles conditions de travail et la fuite des talents¹⁶

¹⁶ Les sources que nous avons sélectionnées analysent les motifs qui peuvent pousser les salariés à quitter leur employeur, et en déduisent des recommandations pour fidéliser les meilleurs. Elles insistent en particulier sur trois messages :

- Identifiez le plus tôt possible les salariés que vous souhaitez retenir et cherchez à adapter votre stratégie de rétention à leur problématique particulière.
- Attaquez-vous aux deux causes principales de départ non souhaité : l'erreur d'affectation et l'insatisfaction quant à l'environnement de travail.
- N'attendez pas qu'un employé annonce sa décision de partir pour agir. Cherchez au contraire à agir dès l'amont du processus de désengagement.

✓ Apports des universités d'entreprise pour la performance

Compte tenu des nouvelles conditions apparues sur le marché, les entreprises doivent alors :

- Former leurs managers et collaborateurs pour qu'ils maîtrisent parfaitement les NTIC et les utilisent au bénéfice de l'entreprise, dans le cadre de la recherche de la performance,
- Former les managers pour qu'ils aient les compétences requises pour rechercher et piloter la performance de l'entreprise.
- Retenir, former et fidéliser les collaborateurs, surtout les collaborateurs-clés¹⁷

Toutefois, ces mesures ne sauront être prises que par la mise en place d'Universités d'entreprises, qui communiquent les valeurs aux salariés, qui entretiennent leurs motivations et leurs engagements vis-à-vis de l'entreprise. Ce qui explique le fait que les universités d'entreprises ont de grandes opportunités de développement.

¹⁷ Plusieurs entreprises ont déjà assisté aux différents impacts du départ d'un salarié clé d'une entreprise : désorganisation, surcharge de travail, projets retardés, opportunités manquées, clients perdus, etc. A quoi il faut ajouter les efforts nécessaires pour recruter et former le successeur. Certaines études ont ainsi chiffré le coût total du turnover à un an de salaire de la personne qui part. Pourtant, en dépit du discours récurrent sur "les hommes, notre actif le plus précieux", peu d'entreprises mettent en place une véritable stratégie de fidélisation de leurs meilleurs salariés. Beaucoup se contentent d'essayer de les retenir en leur proposant une augmentation de salaire lorsqu'ils annoncent leur décision de partir - généralement sans grand succès. Cette absence de stratégie de fidélisation est d'autant plus regrettable que les rares sociétés qui s'y engagent en obtiennent souvent des résultats appréciables.

CONCLUSION

Une entreprise est une entité qui vit, et qui ne vit pas seule mais dans un environnement en pleine mutation. Les conditions du marché d'hier ne sont plus semblables à celles d'aujourd'hui, divers facteurs nouveaux sont intervenus pour apporter des changements, des mutations, au marché.

Parmi ces facteurs, on peut citer : la hausse de la concurrence, l'ouverture du marché au niveau mondial, le changement de comportement des consommateurs. Autant de nouvelles conditions contextuelles auxquelles doivent s'adapter les entreprises qui souhaitent rester sur le marché, et profiter pleinement des changements existants.

A l'heure actuelle, la question de changement et d'adaptation aux nouvelles conditions contextuelles est devenue un processus « naturel » par lequel doit passer obligatoirement toute organisation.

Et d'un autre côté, force est aussi de reconnaître que l'entreprise est une organisation à but lucratif, qui a alors pour raison d'être de réaliser des bénéfices. L'entreprise est alors en recherche permanente de la performance, une performance qui est de plus en plus difficile à trouver face aux mutations qui interviennent continuellement sur le marché.

On assiste alors de nos jours à une redéfinition du rôle que tiennent les ressources humaines, qui sont vues comme le pilier de la performance pour les entreprises, bien plus importantes que les autres ressources. Une entreprise performante regorge naturellement des salariés performants, la performance de l'entreprise se mesure alors à celle de ses personnels.

Mais afin de pouvoir mener à bien ces missions stratégiques, les ressources humaines ont besoin de motivation. La motivation qui est cette volonté délibérée de réaliser une mission, c'est le carburant qui aide les salariés à agir dans la recherche de la performance.

Plusieurs sont alors les stratégies motivationnelles à la disposition des entreprises, mais le choix de la stratégie la plus adéquate et la plus efficace relève du type de management des ressources humaines que l'entreprise décide d'appliquer.

Et dans la majorité des cas, la politique de rémunération est la stratégie motivationnelle adoptée par les entreprises. En effet, la rémunération aide la direction dans le recrutement des salariés performants. Elle intervient aussi dans la motivation des équipes en influençant leur comportement. De plus, elle permet de conserver et de fidéliser les collaborateurs clés de l'entreprise.

Toutefois, force est de constater que cette politique de rémunération n'est pas la seule stratégie motivationnelle qui peut être déployée, de plus, c'est une stratégie limitée.

Les grands groupes internationaux appliquent alors la GPEC, créent des universités d'entreprise, ... autant de nouvelles stratégies de management des ressources humaines, dans le cadre de la motivation et de la recherche de la performance.

BIBLIOGRAPHIE

COFFMAN (Curt) et GONZALEZ-MOLINA(Gabriel), « les 10 clés du management émotionnel », éducation Pearson Education Franche, paris, 2003.

DIRIDOLLOU (Bernard), « manager son équipe au quotidien », 4emmeéd, éditions d'organisation, 2007.

DRUCKER (Peter), « devenez manager!, l'essentiel de Drucker », édition Pearson Education France, paris, 2006.

FONDATION DRUCKER, « le leader de demain », édition village mondiale, paris, 1997

GOSSELIN E, DOLAN S (2001). Perspectives historiques de la satisfaction au travail : les avatars d'un concept. Hull, UQAH.

KENNEDY C (1993). Toutes les théories du management. Paris, Maxima.

KOURILSKY-BÉLLIARD F (1999). Du désir au plaisir de changer – Comprendre et provoquer le changement. Paris, DUNOD.

MACBRIDE-KING J (2000). Les gestionnaires, la satisfaction des employés et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Ottawa, Le Conference Board du Canada.

Comment réussir les entretiens annuels d'évaluation, Patricia Joly-Pierrefeu – Demos

« La motivation au travail – Concept et théories », Patrice Roussel, Note du LIRHE, Université de Toulouse I, Oct. 2000

BARRETTE J, BÉRARD J (2000). Gestion de la performance : Lier la stratégie aux opérations. Revue Gestion, volume 24

La relation sociale au quotidien : 50 situations à maîtriser ; Edt Liaisons ; Pascal Gallois/Thierry Heurteaux/Antoine Werner

L'écoute « mieux écouter pour mieux communiquer » ; ESF ; Philippe KAEPPÉLIN

Les 100 du management moderne (les 100 Règles d'or, Astuces, Conseils & «Best Practices»), Collection Cahiers Des Performances, 3e édition, éd. Katamaran Entreprise, 2010

Les risques du manager, Azad Kibarian et Jean-Pierre Thiollet, Collection Lire Agir, Éditions Vuibert, 2008

Objectif Lean, le livre de management 2004

BOURBONNAIS JP, GOSSELIN A (1988). Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90 : un tour d'horizon. Revue Gestion, février 1988.

CÔTÉ N, BÉLANGER L, JACQUES J (2001). La dimension humaine des organisations. Boucherville, Gaëtan Morin éditeur.

DOLAN SL, SCHULER RS (1995). La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000. St-Laurent, Éditions du Renouveau pédagogique.

GUÉRIN G, WILS T (1996). Gestion des ressources humaines – Du modèle traditionnel au modèle renouvelé. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

BARRETTE J, BÉRARD J (2000). Gestion de la performance : Lier la stratégie aux opérations. Revue Gestion, volume 24

BOURBONNAIS JP, GOSSELIN A (1988). Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90 : un tour d'horizon. Revue Gestion, février 1988.

CÔTÉ N, BÉLANGER L, JACQUES J (2001). La dimension humaine des organisations. Boucherville, Gaëtan Morin éditeur.

DOLAN SL, SCHULER RS (1995). La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000. St-Laurent, Éditions du Renouveau pédagogique.

GUÉRIN G, WILS T (1996). Gestion des ressources humaines – Du modèle traditionnel au modèle renouvelé. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

GOSSELIN E, DOLAN S (2001). Perspectives historiques de la satisfaction au travail : les avatars d'un concept. Hull, UQAH.

KENNEDY C (1993). Toutes les théories du management. Paris, Maxima.

KOURILSKY-BÉLLIARD F (1999). Du désir au plaisir de changer – Comprendre et provoquer le changement. Paris, DUNOD.

MACBRIDE-KING J (2000). Les gestionnaires, la satisfaction des employés et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Ottawa, Le Conference Board du Canada.

AUBERT (Nicole) et autres, Diriger et motiver, les éditions d'Organisation, 1996.

AUTISSIER (David) et WACHEUX (Frédéric), « manager par le sens : les clés de l'implication au travail », éditions d'organisation, paris, 2007.

BAILLY (Frédérique Alexandre), « Comportement humain et management », édition Pearson éducation, paris, 2006.

MINTZBERG (Henry), « le chef de projet au quotidien : les dix rôles du manager », édition d'organisation, 2ème éd, 1984.

MORIN (Pierre), « le management et le pouvoir », les éditions d'organisation, paris, 1991.

MOYSON (Roger), « diriger : développer le potentiel de ses collaborateurs », édition De Bock, paris, 1997.

PAPIN (Robert), « l'art de diriger », édition DUNOD, paris, 2002.

ROEBUCK (Chris), « leadership et travail en équipe », éd FIRST Editions, Paris, 1999.

BLAKE et MOUTON, « la troisième dimension du management », les éditions d'organisation, 1987.

BARABEL (Michel) et MEIER(Olivier), « Managéor », Edition DUNOD, paris, 2006.

BENRAOUANE (Sid Ahmed), « Le management des ressources humaines », édition : office des publications universitaires, 2010.

BLANCHARD (K) et JOHNSON (J), «Le chef de projet minute », les éditions d'organisation, Paris, 1987.

BOSQUET (Robert), « fondements de la performance humaine dans la gestion de projet », les éditions d'organisations, paris, 1989.

BOUCHER (Pierre) et LESCURE (Stéphane), « vous avez dit leadership ! », AFNOR, 2007.

Bruno henry, « Leadership et management », édition liaison, Paris, 1993.

CHARPENTIER(Pascal), « management et gestion des organisations », édition ARMOND COLIN, Paris, 2007.

CHARRON (Jean Luc) et SEPARI (Sabine), « organisation et gestion de la gestion de projet », édition DUNOD, Paris, 2004.

COVEY. R. (Steven), « letoffe des leaders », édition FIRST-Business, Paris, 1996.

CROZIER (M) FREIDBERCK (E), « l'acteur et le système », édition du seuil, Paris, 1977.

GARDNER (John), « L'art de diriger », édition Nouveaux horizons, Paris, 1990.

GARY(Dessler) et alli, « gestion des organisations », édition du renouveau pédagogique INC, 2004.

HELLIEREGEL (Don) et alli, « management des organisations », édition Déboeck université, Bruxelles, 2006.

KET de VRIES (M), « les mystères de leadership », éditions d'organisations, Paris, 2002.

KET de VRIES (M), « profession leader : un psychologue de pouvoir », édition McGraw-Hill, paris, 1990.

KERJEAN (Alain), « le chef de projet leader », éditions d'organisation, paris, 2002.

LANEY (Pierre), « le leadership organisationnel », édition Chanelière Education, Montréal (Quebec), 2008.

LEVY-LEBOYER Claude,« La motivation au travail : modèles et stratégies », les Editions d'Organisation, 3^e édition, Marsat (France), Août 2006.

MARTORY (B). CROZET (D), « Gestion des ressources humaines: pilotage social et performances », Edition DUNOD. 5ème édition, 2002.

Dictionnaires et encyclopédies :

BOISLANDELLE. H, Dictionnaire de gestion, éd Economica, Paris, 1998.

Le petit LAROUSSE, dictionnaire encyclopédique illustré, 1998.

Le Petit Larousse 2004