

## **SOMMAIRE**

**AVANT PROPOS**

**REMERCIEMENT**

**INTRODUCTION**

**PARTIE I : GENERALITE SUR LA CMDMD**

**PARTIE II : LA MOTIVATION DES SALARIES**

**PARTIE III : ATTITUDE DES SALARIES**

**CONCLUSION**

**ANNEXE**

**BIBLIOGRAPHIE**

**GLOSSAIRE**

**TABLE DE MATIERE**

## **REMERCIEMENTS**

---

La rédaction de ce mémoire m'a permis d'ouvrir les yeux sur les difficultés que pouvaient rencontrer les managers et l'employeur, tout au long de leurs carrières. La gestion d'une équipe n'est pas chose facile, et beaucoup d'étudiants nouvellement diplômés n'en n'ont pas conscience. On ne peut d'ailleurs en prendre réellement conscience avec le temps et l'expérience.

Je remercie Dieu tout puissant de m'avoir donnée la vie, la santé et le courage de poursuivre mes études.

Je présente aussi ma gratitude à mes parents qui m'ont soutenue moralement et financièrement durant mes études ainsi que ma famille. Et mes collègues, mes amis à ceux de près et de loin qui ne m'ont pas oublié et à tous ceux qui ont voulu assister et contribuer à l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie également Madame RAZAFINTSALAMA Claudia, directeur de l'ISAE, pour les connaissances et les points de vues dont elle a su me faire part, ainsi que les conseils qu'il m'a donné et aussi de ma voir intégré au sein de son établissement.

Je tiens à remercier aussi Monsieur David THOMAS, directeur de la CMDMD, puisqu'il a su me faire partager ses expériences, et qu'il a su me transmettre l'envie de prendre, un jour, moi aussi, une équipe en main et l'emmener vers la réussite et aussi de m'avoir permis de faire le stage de fin d'étude au sein de son entreprise.

Je remercie aussi à mes deux encadreurs Monsieur ADRIANTSIMANOHITRA Hyacint Fabrice chef personnel de la CMDMD et Monsieur ASANY Arasy professeur du français commercial de l'ISAE pour leurs temps qu'ils ont consacré au suivi de mon travail, ses conseils avisés, ses pédagogies, et ses patientes.

Merci à vous tous !

## INTRODUCTION

Dans la Compagnie Malgache De Manutention de Diego /Suarez, l'expérience vécue par le Dirigeant avec les salaries revêtissent une importance supérieure. Les services étant caractérisés par l'intangibilité et l'inséparabilité de la production, la vente et la consommation du service, la qualité perçue par le client sera basée essentiellement sur la qualité de la prestation qui tient à la manière dont le personnel l'accomplit. La visibilité extérieure d'une société de services est étroitement associée aux salaries. Si les salaries n'apportent pas la qualité de service attendu par le client, c'est l'image institutionnelle de l'entreprise qui s'en trouve entachée. La prestation fournie par les salaries se doivent donc d'être excellente. Or, un collaborateur démotivé et attitude dérisoire fournira une qualité de service minimum, voire une mauvaise prestation. La démotivation et attitude dérisoire peut mener à la démission ou licenciement.

Au contraire, la situation économique évolue, et l'entreprise s'internationalise. Elle délocalise pour trouver une population active capable de travailler à moindre coût, les frontières sont désormais ouvertes au monde des affaires, la concurrence est de plus en plus rude. Les dirigeants imposent donc à leurs salariés des objectifs de plus en plus difficiles à atteindre, et les stratégies de ces entreprises sont de plus en plus élaborées et nécessitent une grande mobilisation des salariés. Les dirigeants doivent impliquer leurs salariés dans la réalisation de leurs objectifs pour garder une position astucieuse sur leur marché. La motivation et attitude semble être aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité essentielle capable de répondre aux besoins des dirigeants.

En échange, de façon limitée, peut être utile pour apporter du sang nouveau dans une équipe, il peut s'avérer préjudiciable pour la relation client lorsque la relation personnelle est forte, afin que le client accorde encore sa confiance et ne parte pas à la concurrence. La motivation et attitude du personnel est donc un problème crucial pour les sociétés des services. Elles ne peuvent se permettre de considérer la politique des ressources humaines comme une fonction annexe. C'est en fait une question stratégique pour les dirigeants. Si l'importance de ce sujet, pour les sociétés de services en particulier, est évidente, la réponse à apporter à la question "comment maintenir la motivation et attitude des salaries? " est loin de l'être. Nous tenterons néanmoins d'y répondre en analysant tour à tour la généralité de la société CMDMD, la motivation des salaries, Nous considérons enfin l'attitude des salaries.

# CHAPITRE I : Présentation général

---

Le stage s'est déroulé à la Compagnie Malgache De la Manutention de Diego/Suarez située à la place Kabary ville basse.

La société utilise des divers engins de manutention (la grue sur pneu, camion remorque, manitou, hyster, Kalmar)

**Durée du travail :** l'horaire de travail du personnel est affiché à l'entrée de chaque établissement.

La durée du travail s'entend du travail effectif, à l'exclusion du temps passé à l'habillage, le déshabillage et la toilette. Il en résulte que l'employé doit être à son poste en tenue de travail, à l'heure fixée pour le début de travail.

De même, l'employé ne doit pas quitter son poste de travail avant la fin de chaque période de travail, sans l'autorisation de son supérieur hiérarchique ou d'un responsable habilité à délivrer autorisation.

Les horaires de travail peuvent éventuellement subir des modifications à la direction et suivant commande Navire/Client compte tenu de la spécificité du travail au port en tant que service public.

Les jours et horaires de travail sont fixés dans le cadre des dispositions.

La journée est de huit heures :

De 06 h45 à 10 h 45 et de 14h 00 à 18h 00 pour tous les services, sauf Administratif de 07h00 à 11h30 et de 14h 00 à 17h30.

## I – HISTORIQUE :

La compagnie a débuté son histoire vers 1830, c'était la CBCAO dit « compagnie de Battage et de Charbonnage de l'Afrique Oriental ».

Elle était la première compagnie de la manutention qui existait ici à Antsiranana. La compagnie composait notamment des étrangers, principalement des Yéménites et des Comoriens.

Leurs causes d'arriver étaient la conclusion de contrat de travail avec la compagnie à une durée de (5) ans au maximum.

Les travaux sont faits par la propre force des Dockers car les engins de manutention n'existaient pas encore à cette époque leurs nombres variait selon le besoin de la compagnie.

L'utilisation des engins apparaît en 1837.

C'était l'année 1900 que la CBCAO est devenue la CMAO dit « Compagnie Maritime de l'Afrique Oriental ».

A l'époque une cité d'habitation a été construite pour les employés étrangers et il y avait un médecin français nommé HOUAREAU.

Il était misé à la disposition des employés étrangers.

La Compagnie a tellement évolué durant la période des années 50, elle a intégré des engins.

Suite à cette évolution et utilisation des engins de plus en plus moderne, la CMAO est devenue la CMDM dit « Compagnie Malgache De Manutention ».

Son siège était à Majunga et sa forme juridique était SARL (Société à Responsabilité Limite) dont le Capital à ARIARY 21000000.

Le 1<sup>er</sup> janvier 1998 que la compagnie portait le nom de la CMDMD dit « Compagnie Malgache De Manutention de Diego/Suarez ».

Elle devenait autonome sa forme juridique devient SA (Société Anonyme).

C'était le jour du 31 janvier 2010 qu'il existait la suppression du poste, au sein de la société CMDMD.

La société CMDMD reste toujours la même mais sans le service technique.

Elle est actuellement dirigée par Monsieur David THOMAS.

L'effectif de la société comprend (106) permanents composés des trois cadres.

Voici les noms de directeur qui se sont succédé :

- 1950 - 1960 : Monsieur MARQUER René
- 1960 - 1970 : Monsieur RECEVEUR Jacques
- 1970 - 1981 : Monsieur JAOMALAZA Armand
- 1981- 1987 : Monsieur SAMVAHSAMLON Robert
- 1987 - 2004 : Monsieur THOMAS Robert
- 2004 à ce jour : Monsieur THOMAS David

## **II) IDENTIFICATION**

**DÉNOMINATION :** Compagnie Malgache De Manutention de Diego/Suarez (**CMDMD**)

**ADRESSE :** rue de la poste, ville basse place kabary dans l'enceinte du port à proximité de Pêche et Froid de l'Océan Indien. B.P.05 Antsiranana (201)

**NIF :** 105001397

**N°STATISTIQUE :** 74132711998000003

**RC/ N° :** 2001B002

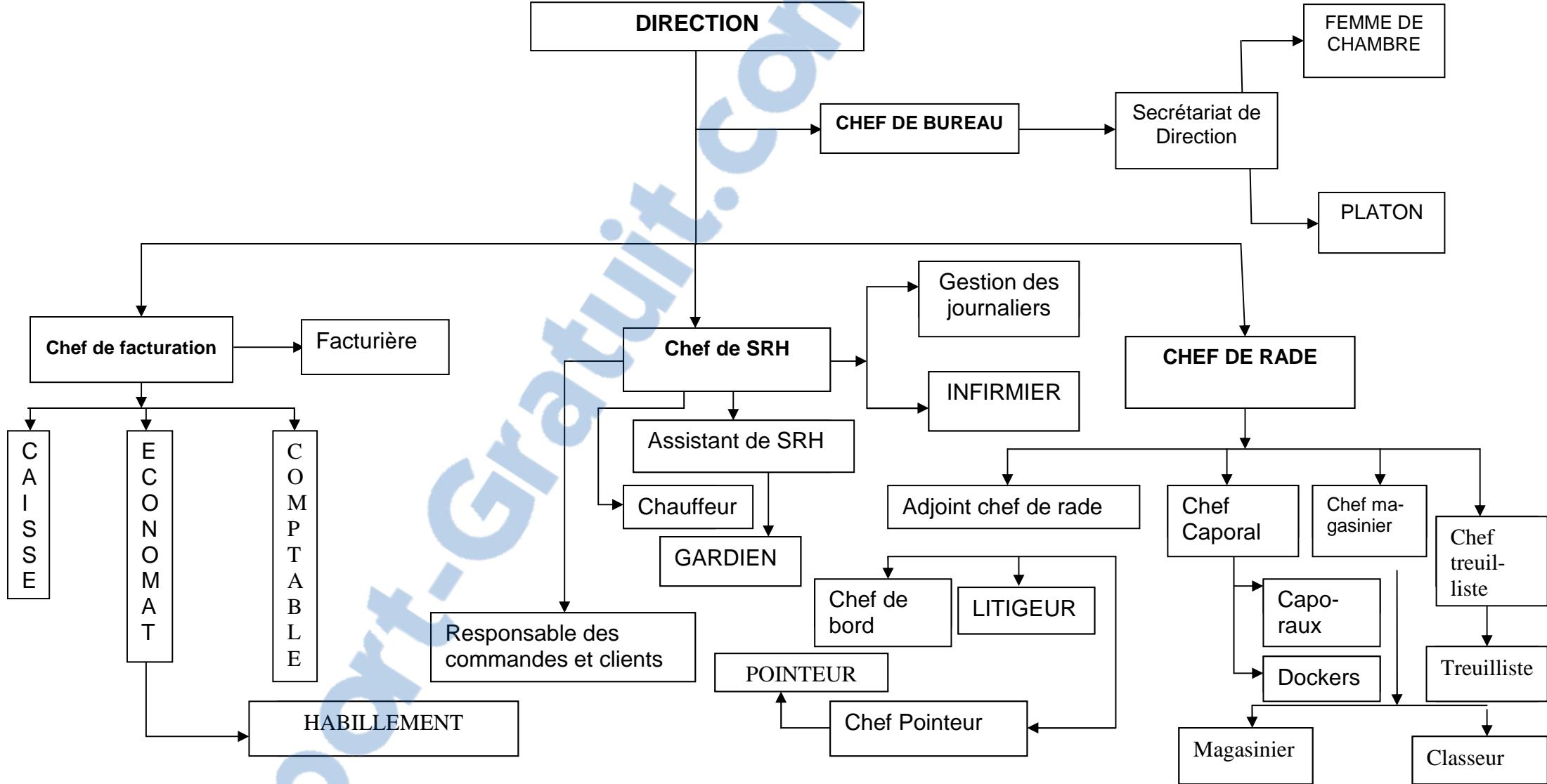
**STATUT JURIDIQUE :** Société Anonyme

**FAX :** 8229389

**ENTREPRISE SIMILAIRE :** COMADIE

**COURRIEL :** [cmdudie@moov.mg](mailto:cmdudie@moov.mg) / [cmdmdie.d@moov.mg](mailto:cmdmdie.d@moov.mg)

### III- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE :



# **CHAPITRE II : FONCTION DES DIFFERENCES SERVICES ET LES DIFFERENTES ACTIVITES**

---

## **I- FONCTION DES DIFFERENCES SERVICES**

La Compagnie Malgache De Manutention de Diego/Suarez est composé par (2) services :

- Service Administratif ;
- Service Acconage ou Rade.

### **A- SERVICE ADMINISTRATIF**

Voici la constitution des (4) services dans le service administratif :

- **DIRECTION**
- **SERVICE DU SECRÉTARIAT** ;
- **SERVICE DE FACTURATION** ;
- **SERVICE DU PERSONNEL** ;

#### **1- LA DIRECTION :**

Selon le petit Larousse: la direction c'est l'action de diriger ; guider ; c'est la conduite ; l'administration.

Dans le cadre de notre enquête la direction indique plutôt la fonction de directeur, son bureau et les divers services qui y sont rattachés.

Le directeur est donc celui qui est à la tête de l'entreprise. C'est lui qui est le centre de toutes les décisions, c'est le manager, c'est-à-dire :

- Il supervise tous les bureaux (administratif, acconage) dans toutes la CMDMD ;
- Il contrôle les mouvements des activités du personnel ;
- Il assure le bon fonctionnement de la compagnie ;

#### **2- LE SERVICE DU SECRETARIAT**

##### **Explication de secrétariat de direction :**

En principe le secrétariat de direction dans la société CMDMD a pour rôle de :

- recevoir les clients et accueillir les visiteurs ;
- donner le renseignement, orientation pour faire savoir dans quel service le client devra passer ;
- recevoir et envoyer du courrier;
- enregistrer dans le cahier le courrier qu'elle reçoit ;

- disperser pour chaque service concerne le courrier après l'enregistrement ;
- recevoir des e-mails et faire la photocopie, scan ;
- rédiger le courrier (pour le correspondant avec le fournisseur et la direction général).

a- **le chef du bureau :**

C'est une cadre qui a la responsabilité, le voici :

- bureau administratif notamment le secrétariat de direction ;
- la propriété du bureau logistique ;
- le comportement de stagiaire ;
- la responsabilité de service de bureau ;
- le passage de toutes les signatures qui va passer chez la direction ;
- imprimer le papier en-tête dans la carte de visite pour le publisher.

En général la société CMDMD possède (2) secrétaires :

b- **La responsabilité du premier secrétaire :**

Son tâche est de :

- enregistrer du courrier arrivé et l'envoyer au service concerner c'est le dispache ;
- accueillir les clients et visiteurs ;
- recevoir le téléphone, courrier électronique et envoi au service concerner ;
- rédiger le courrier, photocopie, scanne, envoi et réception d'e-mail ;
- répondre au service du directeur.

c- **la responsabilité du second secrétaire :**

L'autre secrétaire s'occupe à :

- frapper les lettres ;
- envoyer des lettre ou courriers au destinataire, exemple lettre inter service, autre compagnie par poste ou à main levé ;
- recevoir des dossiers du navire :

*Triage du dossier, envoi du classement, de la statistique du navire.*

### **3- LE SERVICE DE FACTURATION**

Voici les dossiers nécessaires avant de saisir la facture :

- Manifeste : c'est le premier dossier donner par l'officier du bateau pour savoir la contenu des valeurs de la marchandise donc la manifeste c'est la résume des déchargements ;

- Connaissement : c'est une preuve qui devra être certifiée par la personne à qui appartient la marchandise ;
- Bon de livraison : c'est le résumé de marchandise que le client a eu au consignateur du bateau ;
- Redevance APMF (Agence Maritime Portière Fluvial) c'est le paiement à la capitainerie du bateau. Il existe (2) redevances dans le cas d'APMF :
  - . *Redevance de flux maritime* c'est contenu du conteneur
  - . *Redevance du droit* c'est le contenu de la marchandise
    - Redevance communal : c'est le paiement fait à la commune

Le service de facturation est équippé par :

#### **a- chef facturation :**

C'est un cadre qui a pour rôle de :

- superviser les factures ;
- contrôler la caisse ;
- assurer la responsabilité des dossiers navire ;
- gérer le service de la comptabilité ;
- tenir les fiches clients (solde débiteur, solde créditeur) ;
- tenir la situation de compte dans l'entreprise ;
- prendre la première responsable en matière financière ;
- déclarer la fiche nécessaire dans la comptabilité ;
- contrôler du travail de la comptable ;

#### **b- la facturière**

Voici d'abord les trois modèles à la facturation :

- Facture de débarquement ;
- Facture d'embarquement ;
- Facture de location des matériels.

#### **La facturière :**

- met le cachet de bon de livraison ;
- note le numéro de facture et la date de paiement sur le bon d'embarquement pour pouvoir présenter au responsable d'accostage afin que leurs marchandises puissent embarquées.
- Dresse le dossier nécessaire avant la facturation.

Les factures sont établies en cinq exemplaires : 3 pour les clients, 1 pour le service personnel et 1 pour service facturation.

**c- Caissière :**

Le service de caisse à pour rôle de tenir :

- le journal de caisse c'est le règlement et encaissement en espèce ;
- le journal de banque c'est le règlement et encaissement par cheque et aussi le frais bancaire Agio ;
- la situation de caisse ;

**d- responsable des dossiers navire :**

Son rôle est de :

- contrôler le manifeste et débarquement des navires ;
- faire le placement de dossier par navire et par touche ;
- faire la statistique de mouvement (embarquement, débarquement, divers).

**e- service de recouvrement :**

Le service de recouvrement a pour but de relancer la facture impayée soit par téléphone, soit par courrier se fait uniquement pour les gros clients c'est-à-dire client au crédit comme (PFOI, SDV ...) qui a 30-60 jours déchéances à la réception des factures et toujours au comptant pour le petit client.

**f- comptable :**

A comme tâche de :

- classer, ranger, mettre en ordre pour pouvoir équilibrer les fournisseurs ;
- faire le journal d'achat, vente, banque ;
- établir la déclaration de la TVA ;
- faire la régularisation de l'écriture avant l'envoie des documents comptables pour la Direction Général à Antananarivo.

**g- service d'approvisionnement**

On peut l'appeler la responsable des achats car il a pour rôle de :

- gérer le stock ;
- commander des achats de l'entreprise ;
- renseignement des fournisseurs à propos de mode des paiements soit en espèce, soit en bon.

## **4- SERVICE DE RESSOURCES HUMAINE**

Le service de ressources sont équipé par : le responsable de ressources humaines ; l'assistant et contrôleur de ressources humaines ; responsable des commandes et clients ; chauffeur ; infirmier, gestion journalier.

### **a- le responsable de ressources humaines :**

Le chef personnel est le premier responsable de ressources humaines et gestion du personnel. Sa tâche se subdivise en (3) parties :

- Attribution
- Gestion personnelle
- Gestion de la prévoyance sociale

### **ATTRIBUTION**

L'attribution de personnel est chargée par la responsable de ressources humaines c'est-à-dire les nombres de personnes qui sont utiles au service de main d'œuvre.

Le chef personnel règle l'étape de l'embauche et recrutement ci-dessous :

- les critères si le personne qu'il recrute est en état de travail pour leur poste ;
- savoir jusqu'où l'entreprise peut avoir se rendement au niveau du personnel.

Il règle aussi l'étape du débauche c'est-à-dire il suit le procédure de licenciement. Il peut y avoir de débauche quelque soit sur le contrôle et sur le litige.

### **GESTION DU PERSONNELLE**

#### **Le chef personnel :**

- fournit le travail qui devra être recomposé ;
- assure la présence, absence qu'il devra le suivre ;
- respecte le barème de travail pose par l'Etat ;
- regroupe l'obligation de son employé en vers l'Etat (l'impôt) ;

### **GESTION DE LA PREVOYANCE SOCIALE**

☞ **La Caisse Nationale de la Prévoyance Sociale** dit « CNAPS ». L'affiliation au CNaps est obligatoire, c'est le chef personnel qui fournie tous les dossiers nécessaires pour l'adhésion de chaque salarié au CNaps.

☞ **Le Service Médical Inter- entreprise de DIEGO-SUAREZ « SMIDS »** l'affiliation au SMIDS est facultatif, c'est encore le chef personnel qui prise en charge de chaque dossier des salaries pour l'affiliation au SMIDS.

### **Assistante et contrôleur de ressources humaines :**

L'assistance et contrôleur de ressources humaines répondent au besoin du chef personnel c'est-à-dire elles prennent en charge la permission des travailleurs de la société et tous leurs besoins.

Leurs missions sont de :

- contrôler l'assiduité du personnel permanent ;
- assure la saisie de chaque personnel ;
- faire le compte rendu journalier, hebdomadaire, mensuel et annuel.

### **b- Responsable des commandes et clients :**

Le responsable des commandes et clients assure la commande de matériel dans l'entreprise à la disposition des clients et aussi la location de transport du conteneur.

La société envoi le bon de commande à son responsable et celui-ci s'occupe du reste. Le fournisseur des engins de commandes de la société CMDMD est la société SOREDIE.

### **c- Chauffeur**

Il a pour rôle de prendre et d'amène le travailleur.

### **d- Infirmier :**

Le service d'infirmier fait parti du service de ressources humaines sous l'autorité de chef personnel.

Ce service prend en charge la santé du personnel et journalier d'entreprise sous l'autorisation de chef personnel. Il fait partir du branchement du SMIDS.

La relation de service infirmerie et Service Médical Inter - entreprise de Diego/Suarez c'est le commande du médicament et abonnement au SMIDS.

Le service infirmier peut intervenir pour donner un repos médical en cas de maladie grave des salaries.

Bref son rôle est de :

- responsabiliser de relation entre le personnel et le service médical concernant l'état de santé.

- pointer les jours de repos de chaque personnel ;
- faire le pointage dans le cahier de sortie des médicaments, nombre des médicaments sorties pour chaque personnel et dans le cahier de visite médicale : il y a le nom, la fonction et la signature des personnels ;
- Faire le bon de commande des médicaments au SMIDS.

#### e- Gestion journalière

La gestion journalière c'est un bureau qui sert à recruter le journalier qui devrait travailler au bateau.

Son rôle est de :

- organiser le recrutement de main d'œuvre et journalier ;
- gérer le repas de chaque journalier ;
- préparer les dockers dans l'habillement.

### B- SERVICE D'ACCONAGE OU RADE :

Ce service est composé par : le chef de rade et adjoint chef de rade ; chef de bord ; chef caporal ; Chef magasinier, litigeur, chef treuilliste.

#### 1- CHEF DE RADE ET ADJOINT CHEF DE RADE

Le chef de rade est celui qui a la lourde responsabilité envers la douane et il est aussi le premier responsable dans le service d'accionnage.

Son rôle de tache est de :

- prendre en charge le plan de travail ;
- préparer l'équipe de la manutention ;
- rechercher les dockers ;
- désigner le chef caporal ; chef de bord.

#### 1- CHEF DE BORD

Le chef de bord est le premier responsable à bord (soit au débarquement ou embarquement).

Il a pour rôle de :

- faire marche le travail à bord ;
- prendre en charge le plan de marchandise à la manutention donne par le second capitaine ;
- organiser l'accélération de travail dans le bateau.
-

## **2- CHEF CAPORAL**

Le chef caporal est celui qui fait la préparation des caporaux et aussi il désigne leur grade.

### **a- les caporaux :**

Les caporaux contrôlent les travaux de ses équipes (dockers).

### **b- dockers :**

Les dockers sont celui qui fait le chargement et le déchargement des marchandises dans les conteneurs. Il travaille avec sa propre force physique.

## **3- CHEF MAGASINIER :**

Le chef magasinier a pour rôle de prendre en charge l'intégration avec des listes de résumés de marchandise pour que les magasiniers puissent tenir et accueillir la marchandise.

Lorsqu'il y a la descente de marchandise, le chef magasinier fait la formalité douanière pour qu'il puisse accueillir dans le Magasin terre plein.

### **a- Magasinier :**

Le magasinier a pour rôle de :

- Accueillir lorsqu'il y a le débarquement des marchandises.
- Livrer lorsque le possesseur veut sa marchandise.

### **b- Classeur**

Il y a le classeur dans le service magasinier. Il fait le classement de produit pour faciliter l'identification des marchandises lorsqu'il y a la livraison.

## **4- CHEF POINTEUR**

Sa tâche est de :

- faire la préparation des pointeurs ;
- prendre en charge la responsable de travail de pointeur ;
- rapporter le problème de pointage de marchandise au chef de rade.

### **1- pointeur**

Le pointeur est celui qui à la responsabilité de pointage de marchandise ; soit en débarquement ; soit en embarquement et aussi quelque soit son origine.

## **5- LITIGEUR :**

Le litigeur est le fondement de la société, celui-ci a pour rôle de la vérification des marchandises et le tonnage perdu de la marchandise surtout dans le conteneur.

Il peut aller jusqu'à la cal du bateau pour confirmer le bien et origine de la marchandise.

Lorsqu'en cas de manque ou d'anomalies ou même la destruction des marchandises c'est à litigeur de faire le constat avec le second capitaine du bateau.

## **6- CHEF TREUILLISTE :**

Le chef treuilliste est celui qui fait la répartition du treuilliste.

### **a- le treuilliste :**

Le treuilliste est celui qui est le plus important au débarquement et embarquement des marchandises car il se trouve dans la grue du bateau pour faire la manutention.

### **b- le chef de panneau**

Le treuilliste à vrai dire il est dans la grue et ne voit rien de précis dans la cal du bateau, il a besoin du chef de panneau.

Le chef de panneau est celui qui pose le repère et le signal pour manipuler au service du treuilliste. Il fait le guidage par la main.

## **II- LES DIFFERENCES ACTIVITES ET LES MOYENS DE PRODUCTION :**

### **A- LES ACTIVITES DE LA CMDMD :**

Comme toutes les entreprises, la société CMDMD est une société qui a sa propre activité dont on distingue :

- ◆ L'activité principale
- ◆ L'activité secondaire.

### **1- activité principale :**

***La manutention portuaire*** (opération d'accostage) qui comprend les opérations :

- Embarquement

➤ Débarquement

➤ Transbordement

a- Embarquement :

Embarquement veut dire, mettre à bord d'un navire les marchandises c'est-à-dire l'opération de charger des marchandises dans un navire.

Voici les (2) sortes d'embarquement :

- **Embarquement sur quai** : c'est la réception des marchandises du lieu d'entreposage jusqu'au quai, pour la mise à bord de navire.
- **Embarquement en rade** : c'est la réception de la marchandise sur le lieu d'entreposage jusqu'au quai, la mise en chaland qui assure la liaison du quai au navire en rade.

b- Débarquement :

Comme celle de l'embarquement il existe (2) sortes aussi :

- **Débarquement sur quai** : c'est le désarrimage en cal, le transport du quai jusqu'au lieu d'entreposage de classement, l'arrimage et une livraison.
- **Débarquement sur rade** : c'est le désarrimage en cal, la mise à terre, le transport du quai jusqu'au lieu d'entreposage, le classement, l'arrimage sur le lieu d'entreposage.

c- Transbordement :

Le transbordement est une action de transborder ou de transfère la cargaison d'un navire à un autre.

Il se peut que ces marchandises passent d'abord au magasin avant d'être réembarquées.

Voici les (2) types de transbordement :

- **Le transbordement avec mise à terre de la marchandise** : comme celle de débarquement et embarquement il se fait de la même opération c'est-à-dire sur quai et au rade;
- **Le transbordement bord à bord** : c'est-à-dire qui ne se fait pas à terre Donc lorsque le transbordement se fait de façon direct d'un navire à un autre. On parle de ce transbordement.

Il y a l'établissement d'un bon de réception avec le consignataire lors du réembarquement des marchandises. Ce bon est signé par le commandant du navire après la vérification que les marchandises sont conformés.

## **2- Activité secondaires : « TRAVAIL DE FERS ET AUTRES »**

La CMDMD assure plusieurs autres activités en plus des opérations de manutention :

### **a- la location des matériels de manutentions comme :**

- Camion de remorque pour transporter des conteneurs ;
- Elévateurs pour enlèvement des conteneurs ; des empotages et dépotages ;
- Grues pour déplacer des lourdes marchandises ;

En cas de la disponibilité, les matériels de la CMDMD sont utilisés en location en priorité pour les opérations de réception, de livraison en ville pour compte client et en magasin sur terre plein ou sous palan.

### **b- location d'immeuble :**

La société CMDMD loue des magasins d'entreposage appartenant à la chambre de commerce. Ces magasin sont destines à recevoir des marchandises tels que : riz, huiles, ciments ...

### **c- la location de main d'œuvre :**

Pour l'accomplissement des certains travaux de manipulation dans le processus d'embarquement, de débarquement et de transbordement, la CMDMD offre ses dockers qui sont déjà mis à sa disposition ou engage des mains d'œuvres à titre des journaliers.

## **B- LES MOYENS DE LA PRODUCTION :**

### **1- les moyens matériels :**

#### **a. les matériels informatiques :**

La CMDMD utilise des matériels informatiques performants (haut technologie) : des ordinateurs portables, des ordinateurs de bureaux, des imprimantes, un appareil de pointage digitale, photocopieur et scanner.

#### **b. les moyens de communication utilisée :**

Pour une grande société comme CMDMD, la communication tient une place très important pour son exploitation, pour cela elle utilise les réseaux tels que TELMA (Télécommunications Malagasy), ORANGE Madagascar, et le réseau informatique interne.

#### **c. les matériels des rouages :**

Actuellement la société loue les matériels de rouages à la société SOREDIE comme le :

- HYSTER N°2 sert à enlever des conteneurs pleins de 18 tonnes et des fardeaux de fers ;
- HYSTER N°3 est utilisée pour enlever des conteneurs lourds jusqu'à 35 tonnes lors d'un embarquement, débarquement et de transfère de conteneurs ;
- MC 25 sert l'enlèvement des colis moins de 3 tonnes ;
- MC 30 sert pour l'enlèvement de sacherie, du sel et du riz ;
- MLT 626 c'est un élévateur moins de 3 tonnes avec une pelle mécanique qui assurent les travaux de sacherie, de chantier, de bâtiment ;
- LVT 675 assure les transferts des conteneurs pleins ou vides ;
- CAMIONS sert pour transporter des conteneurs pleins ou vides au sein du port jusqu'au transfert en ville pour les clients ;
- TRACTEUR assure le transfert des marchandises du magasin à un autre et ces marchandises peuvent être transportées en ville.

## **2- les moyens humains :**

Ce sont les salariés qui travaillent dans l'entreprise. Actuellement l'effectif comprend 106 employés permanents dont :

Administration : 16

Acconage : 90

---

**TOTAL** 106

# CHAPITRE III : NOTION SUR LA MOTIVATION ET L'ATTITUDE

---

## I- NOTION SOMMAIRE SUR LA MOTIVATION

La motivation se trouve dans le corps humain. Elle en est l'élément constitutif de l'enchaînement d'ordre de faits ou de phénomènes. C'est elle qui fixe la mise en marche des salariés dans l'entreprise. Une fois motivés, les salariés souhaitent à augmenter la durée du travail pour réussir. Sans la motivation les salariés cessent de travailler.

Pour nous permettre de mieux expliciter cette notion, nous avons consulté le site « motivation wikipedia » fondé par Jimmy Wales qui nous la définit en ces termes :

« La **motivation** est, dans un organisme vivant, la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption...etc.»

D'après la citation susmentionnée, la motivation se trouve donc en nous- mêmes. C'est elle qui nous pousse à faire ou à ne pas faire quelque chose dans l'entreprise. On peut également entreprendre quelque chose lorsque l'on y est obligé (lois, patronat etc.) mais, sans la motivation, le résultat ne sera pas tout à fait positif. Le salarié ne s'investit pas à fond lorsque la motivation n'est pas déclenchée.

Jimmy Wales rajoute lorsqu'il parle de la motivation :

« Elle se manifeste habituellement par le déploiement d'une énergie, (sous divers aspects, tels que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance), la motivation est trivialement assimilée à une réserve d'énergie ».

La motivation donc, se fait reconnaître par l'élargissement de la force morale et physique c'est-à-dire avec la motivation, les salariés, admirent, demeurent ferme et résolu dans une décision, une action pour leur entreprise.

## **II - NOTION SOMMAIRE SUR L'ATTITUDE**

L'attitude c'est la position que nous prenons en face de tout type de circonstances, situations et impressions. L'attitude peut être positive ou négative ; tout dépend de notre état psychique, psychologique, spirituel et mental.

Quelque soit le sujet que nous traitons, nous arriverons toujours à la même conclusion. Il est indispensable de changer notre état pour que tout change de manière positive, mais continuons de parler de l'attitude. Il est nécessaire et urgent de changer d'attitude, car bien que nous soyons conditionnés par notre état à prendre de mauvaises positions, nous devons lutter pour obtenir une bonne attitude en face de tout. Il existe donc la bonne attitude et la mauvaise.

Quelle est la différence entre les deux ? L'une, nous aide énormément dans notre évolution. L'autre nous barre le chemin en le remplissant d'obstacles et de barrières très limitées. En principe un individu qui opte une bonne attitude, en face de la vie ne souffre pas tellement, parce que ses pensées ne la tourmentent pas. Il essaye toujours de penser le mieux possible en face de tout. On dit qu'il positive.

Son attitude lui permettra de nouer des contacts et de communiquer. Au niveau professionnel, il est très important d'être positif et relationnel. Cette personne qui a une bonne attitude sera un point positif pour résister à la négativité qui nous entoure (des problèmes, des soucis professionnels, familiaux ou sociaux) ainsi l'énergie circule mieux.

Comment est la situation des gens qui optent pour une mauvaise attitude dans La vie ?

C'est en effet, une attitude négative qui ne peut qu'entraîner de graves conséquences : - la méfiance exagérée, l'obsession, la malice, qui deviennent par la suite destructives. Ils pensent constamment que les autres sont coupables de leurs problèmes. Ils n'arrivent jamais à assumer leur responsabilité mêmes quand ils sont coupables.

Avec cette façon de penser, ils sont limités et noyés dans la souffrance.

La vibration que ces gens donnent aux autres est négative. C'est pour cette raison d'ailleurs qu'ils ont beaucoup de problèmes avec les autres, et ne sont pas bien acceptés : ils sont lourds, antipathiques, de mauvaise humeur, méfiants et égoïstes etc. Ces gens sont très malheureux et très pauvres. En raison de leurs barrières et de leurs limites, ils ont coupé la communication avec les autres et ne peuvent pas ressentir la protection ni la véritable énergie de la vie, ni la beauté, ni la paix interne, ni la raison et l'utilité d'exister.

# **CHAPITRE I : LES DIRIGEANTS SONT DANS L'OBLIGATION DE TENIR COMPTE DE LA MOTIVATION DES SALARIES**

---

Pendant longtemps, à l'époque de 1830 c'était la CBCAO, le chef d'entreprise ont déjà su utiliser leurs atouts de développement industriel et les taux de croissance économique, quelle que soit l'activité dans laquelle ils étaient spécialisés. Aujourd'hui, la situation n'est plus la même, la supériorité industrielle de la société CMDMD est intense ; et l'entrepreneur doit répondre à des nouvelles attentes au niveau de leur politiques managériales : La prise en considération de l'évolution économique et sociale, une adaptation des décisions au contexte actuel et envisager de nouvelles bases pour la motivation au travail au sein de cette société.

Le dirigeant doit en effet, tenir compte de la transformation nécessaire de leur politique de gestion du personnel, pour les trois raisons suivantes : **Le sens traditionnel du travail s'affadit partout dans L'entreprise, de même pour l'autorité ou encore la hiérarchie ; les bases de productivité se transforment, l'homme y a désormais une place centrale ; la concurrence COMADIE s'accroît à travers la compagnie donc elle doit agir en fonction d'une mondialisation de plus en plus présente et d'une multinationalisation indispensable des entreprises.**

Ces trois chapitres montrent pourquoi il est impératif de transformer la motivation au travail des exécutants, et le chef dans le cadre du processus de direction.

## **I- LE TRAVAIL, UNE VALEUR EN VOIE DE DISPARITION :**

Pendant longtemps, les courants de pensées, ont valorisé le travail : La pensée chrétienne considérait le travail comme l'activité fondamentale de l'homme qui permettait l'approfondissement des rapports avec autrui.

Les humanistes le considéraient comme la manière d'exprimer la liberté créatrice de l'homme. Les mêmes groupes de pensée lui donnaient également une utilité sociale. Le travail est considéré comme un lieu de socialisation, de formation de l'identité individuelle et collective.

C'est au XVIII<sup>e</sup> siècle, que le travail est désormais entendu comme travail productif, c'est à dire, exercé sur des objets matériels et échangeables, à partir duquel, la valeur ajoutée est toujours visible et mesurable. Ceci a entraîné la remise en cause des représentations classiques décrites précédemment, et a favorisé la prise d'importance de l'individu dans le groupe.

De ceci découle la mission de l'ordre politique, qui est de mettre chaque individu à sa place dans la société (grâce au travail), de l'intégrer dans l'ordre, d'où découlent ses droits et devoirs.

Par la suite, le désir d'abondance, oblige à l'efficacité et conduit à une division accrue du travail (Taylorisme, Fordisme). Marx construit une vaste opposition entre le vrai travail, et la réalité du travail, qui n'en est qu'une forme aliénée. Selon lui, à l'origine de cette aliénation, il y a l'intervention de l'état.

Ceci fait apparaître que les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autres, un facteur de production, ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui, se sentant utilisés, restaient donc passifs, et subissaient leur travail, n'étaient pas reconnus à leur juste valeur, c'est encore souvent le cas aujourd'hui, pour les emplois précaires.

**La vocation de l'entreprise est de produire de la manière la plus efficace, elle n'a donc plus comme objectif premier de favoriser l'épanouissement des individus et de valoriser son travail.**

Aujourd'hui, plusieurs économistes ont actualisé la question, certains pensent que l'automatisation engendrerait tant en gain de productivité, que le travail serait appelé à s'éteindre dans les prochaines années. Robert Castel, historien, selon lui, tout est un problème de propriété, il faut redéfinir cette notion, et créer une nouvelle forme de propriété sociale dans laquelle on peut rester en dehors de la propriété matérielle. Alain Lipiez, économiste français, analyse la société de chômage de masse et la déchirure sociale, il propose des solutions comme le partage du travail et des revenus, ainsi qu'une réforme fiscale.

L'évolution du contexte socio-économique est plus particulièrement définie, aujourd'hui par l'importance de l'accomplissement personnel et l'épanouissement de soi au travail, par la dignité perdue du travail, par la réduction de la place du travail dans nos vies, par le développement d'une société de services, par la garantie d'un revenu à tous, par la responsabilité sociale de l'entreprise. Pierre Antoine Pontoizeau nous montre dans son ouvrage « *Les hommes et le management* » cette évolution du management en fonction de l'évolution du contexte socio-économique.

Cette évolution entraîne la redéfinition du travail dans notre société, et de cette définition, renaît un dernier paradoxe : **Les travailleurs aujourd'hui sont plus responsables, plus autonomes, car ils seront amenés à faire circuler l'information, à maîtriser des processus complexes, à prendre des décisions susceptibles d'influencer l'ensemble du processus de production.** Mais la véritable autonomie, et la véritable expression de soi consiste en la responsabilité que l'on a vis à vis de nos actes, à se fixer des objectifs, et des moyens

de les atteindre. Nous sommes dans une époque soumise à la contradiction, qui consiste à penser le travail comme notre œuvre, alors qu'il reste régi, plus que jamais par la logique de l'efficacité, de profit pour l'entreprise. Paradoxe, donc, entre l'individualisme et les objectifs d'une entreprise, qui nécessitent pour être atteints, une implication forte des travailleurs.

De même, le rôle de l'Etat, vis à vis du travail, est en pleine transformation, la loi des 48 heures, on est la preuve. Selon le droit du travail « l'Etat a le devoir d'encourager le travail en maintenant une différence significative entre les revenus du travail et transferts », d'ailleurs, il précise ensuite, que « le rôle des entreprises est celui d'être à l'écoute des salariés et de trouver toutes les solutions pour conjuguer vie au travail et vie hors travail ».

Le travail évolue, l'Etat, les entreprises et les salariés ont conscience. Les formations ne sont plus les mêmes, elles tentent d'être en adéquation avec de nouvelles réalités. Cependant, les confrontations entre l'Etat, les entreprises et les salariés sont toujours d'actualité. Ceci s'explique par le fait que ces 3 entités ne perçoivent pas la réalité de la même façon. Les salariés n'ont souvent qu'une vision interne à l'entreprise. Celle-ci a une vision externe, elle doit être plus forte que ses concurrents. L'Etat doit à la fois prendre en considération les intérêts des salariés et des entreprises.

## II- LES SALARIES CONSIDERES COMME ACTEUR DE LA PRODUCTIVITÉ :

De nombreux économistes se sont penchés sur l'étude de la productivité, mais aussi beaucoup de sociologues. Friedmann s'est fondé sur une analyse critique de l'œuvre de Taylor, il analyse les conséquences du machinisme et de la rationalisation du travail dans le contexte de production de masse.

Il constate « l'émettement du travail » qui prive progressivement l'ouvrier de responsabilité, d'autonomie et d'initiative, la parcellisation, censée favoriser la productivité, entraîne la monotonie, la fatigue et la démotivation. Cette démotivation entraîne la faiblesse de l'entreprise, de plus en plus important et donc une perte de productivité.

Friedmann nuance sa vision pessimiste dans les années 60/70 avec l'apparition de l'automatisation, qui selon lui libère l'ouvrier de son travail musculaire. Touraine, lui pense que l'automatisation freine la parcellisation et donc, que le niveau de qualification des ouvriers remonterait avec l'automatisation. Mayo a travaillé sur les problèmes humains du travail, sur l'influence de la technique et de l'organisation sur la vie des hommes au travail et dans la société.

La productivité devient aujourd'hui de plus en plus difficile à cerner malgré l'explication des hommes à l'époque classique. La question se pose toujours Qu'est-ce- qui rend une en-

treprise productive ? Les investissements en machines, encore appelés facteurs techniques, ou l'implication, d'après David Thomas le directeur de la société CMDMD « le savoir-faire et l'expérience des hommes », donc appelé, facteur humain, sans oublier, l'organisation mise en place dans l'entreprise.

Jusqu'à la fin des années 80, l'exemple de la société CMDMD ne misait que sur leurs investissements en machine, ou encore en recherche, bien sur, elle innovait, produisait plus en plus vite, des travaux de meilleure qualité face à sa concurrence COMADIE.

La productivité s'énonce toujours comme le rapport du produit ou du résultat au facteur de production (quantité d'énergie, temps de travail). Au niveau de l'entreprise comme la CMDMD, la productivité reflète l'efficacité de la gestion, dont la mission, globalement définie, consiste à tirer le meilleur parti des ressources disponibles.

Comment pouvons-nous donc définir cette productivité humaine ? Comment pouvons nous l'augmenter, la stimuler, la mesurer? La définition de la productivité humaine comme étant une productivité intellectuelle, c'est à dire, la réception d'un certain nombre d'informations par un individu, l'analyse et la transformation de celles-ci, afin qu'elles répondent à un problème se présentant à l'individu concerné.

La mesure peut être réalisée en calculant le nombre d'information type par unité de temps, ces informations types, étant variables en fonction des postes étudiés. Cette mesure apparaît donc extrêmement compliquée, c'est la raison pour laquelle, on lui préfère, la comparaison des résultats au même moment, mais une ou plusieurs années avant, cela permet d'avoir une bonne image de la productivité.

Les facteurs de productivité intellectuelle, sont la capacité d'une part, qui dépend elle-même de la formation et de l'expérience, et la motivation d'autre part. Les entrepreneurs doivent apprendre à maintenir voir, augmenter, l'intensité de ces facteurs. Ils doivent désormais prendre conscience du rôle privilégié que leurs collaborateurs jouent dans la productivité de leurs entreprises, il faut qu'ils apprennent à considérer ces derniers comme une ressource et non comme un coût et à les mettre au travail avec efficacité.

### **III- LA PRODUCTION ET LA MAIN D'ŒUVRE S'INTERNATIONALISENT**

La présence de collaborateurs de nationalités différentes au sein d'une entreprise, implique le fait que différents traits de personnalité se côtoient, des types et des niveaux de formations différents, des attributs culturels et des objectifs différents. Lorsque les préjugés s'en vont, et si l'entreprise possède une culture favorable, chaque membre va s'intégrer en acceptant les différences des autres, et en utilisant les siennes comme des forces. Le dirigeant a

pour rôle de réussir l'aménagement d'un environnement professionnel suffisamment convivial afin de renforcer la confiance et la disponibilité de chaque collaborateur au profit de l'échange. Le dirigeant qui cherchera à motiver son équipe, apportera de l'importance à trois domaines particuliers,

- ✓ L'organisation sociale : importance des relations dans la vie individuelle, rôle de la famille, degré de hiérarchisation, attributs de la réussite.
- ✓ La structure de l'économie : ressources, situation du marché du travail, niveau général de formation, volume des investissements.
- ✓ La nature de l'autorité, son usage, sa perception par la collectivité.

L'objectif de chaque dirigeant est d'augmenter les revenus de son entreprise, de maintenir sa croissance, de rester compétitif face à la concurrence de plus en plus agressive. Tout ceci ne peut se faire sans une implication des salariés de l'entreprise aux résultats, à l'évolution de celle-ci.

Néanmoins, la situation actuelle oblige ces dirigeants à modifier leur politique de gestion du personnel, les ressources humaines ont une place de plus en plus privilégiée au sein des entreprises. Ce sont les ressources humaines, qui font qu'aujourd'hui une entreprise réussit ou non. « La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, mais l'homme », dit Jean Marie Parretti dans son ouvrage « *Ressource humaine et gestion de personnel* »paru aux éditions Vuibert.

Le contexte actuel, et plus particulièrement, comme nous l'avons traité précédemment, la transformation des valeurs, une mauvaise considération de la productivité humaine, et une internationalisation parfois difficile des entreprises, force les dirigeants à tenir compte de façon différente, de la motivation des salariés de leur entreprise ; cette motivation devient leur facteur de réussite. Les dirigeants découvrent aujourd'hui, que l'homme n'est pas une ressource, mais qu'il a des ressources, et qu'il faut lui apprendre à optimiser l'utilisation de ses ressources, quelles que soient les positions hiérarchiques.

# CHAPITRE II : DEFINITION SOUS DIFFERENTES APPROCHES DE LA MOTIVATION ET ANALYSE.

---

Il apparaît indispensable de connaître les différentes définitions et théories qui concernent la motivation des salariés, afin de mieux réagir face aux situations nouvelles auxquelles sont confrontés les chefs d'entreprise. Non pas utiliser ces définitions comme des modèles possibles desquels on pourrait déduire des « recettes miracles », celles-ci ont prouvé leur inefficacité, de nombreuses théories, nous le verrons plus tard, se sont avérées fausses. Mais plus simplement connaître les travaux précédents, afin d'influencer, d'approfondir une réflexion.

## I- LES DIFFERENTES APPROCHES:

### A. L'approche psychosociologique :

Il semble évident que la motivation dépende principalement de la perception de leur tache par les salariés, du milieu dans lequel ils évoluent, et de leur entourage professionnel. C'est la raison pour laquelle, de nombreux psychologues et sociologues se sont intéressés aux facteurs d'impulsion de la motivation des salariés à la cour du dernier siècle. Nous décrirons et analyserons dans ce chapitre différent notion plus ou moins contradictoire. Certains ayant une approche penchée sur l'individu, d'autres sur son environnement, car ils pensent que l'individu est plus ou moins influençable.

#### ✓ l'individu- l'environnement

##### - L'individu

Pour introduire notre premier axe d'analyse, il est intéressant de rappeler la théorie de Freud, neurologue et psychiatre autrichien, qui développe, en 1923, les concepts du Moi, du Ça et du Surmoi, le « moi » étant ce qui dans l'individu, adapte l'organisme à la réalité, le « ça », les désirs et les pulsions de l'individu, et le « surmoi », un moyen de défense contre les pulsions, une partie de l'inconscient formé par l'éducation et l'expérience de vie avec les autres de l'individu. Le point important de cette théorie en ce qui concerne la motivation, est l'importance de l'individualisation des désirs et non la généralisation des besoins comme l'ont pensé beaucoup d'autres. En effet, les dirigeants doivent absolument personnaliser leurs actions, mettre en place une organisation structurelle le permettant, car chaque collaborateur aura des aspirations et des désirs différents.

Après les désirs, comme nous le rappelions précédemment, ce sont les besoins qui furent à la base de diverses théories basées sur l'individu. La plus connue est celle de Maslow, en 1954.

Ce psychologue tenta de montrer que tout individu, quel qu'il soit, évolue dans la quête incessante de la satisfaction de nouveaux besoins. Ces besoins étant classés de façon pyramidale.

1. Besoins physiologiques ; se nourrir, assurer sa survie
2. Besoins de sécurité,
3. Besoins sociaux, appartenir à un groupe
4. Besoins d'estime, d'être apprécié et respecté
5. Besoin de se réaliser, de devenir tout ce que l'on est capable d'être

Le modèle de Maslow repose donc sur trois hypothèses. D'abord, que tout comportement est déterminé par la satisfaction d'un des besoins fondamentaux, ensuite, que tout individu commence par satisfaire les besoins élémentaires et ne passe aux besoins suivants, qu'une fois satisfait le besoin plus bas. Enfin, les besoins fondamentaux, ceux du premier niveau, ont une priorité sur tous les autres, ce qui explique que peu de personnes ne soient motivées par la réalisation des besoins supérieurs.

Nous pouvons donc en déduire, que ceux qui pensent avoir un salaire insuffisant, ne se sentent pas en sécurité, et ne seront motivés que par un gain plus élevé, et non pas une plus grande estime d'eux même. De la même façon, un individu qui pense avoir un salaire décent, cherchera à monter dans la hiérarchie.

Cependant, même si les affirmations ci-dessus s'avèrent évidentes, il faut relativiser l'importance donnée au modèle de Maslow. Celui-ci est en fait très simpliste, puisqu'il part du principe que tout le monde est régit par les mêmes besoins, et qui plus est, de façon chronologique. Cette vision est très réductrice, et généralise trop le comportement humain. Il semble aujourd'hui, vérifié que les besoins sont présents chez tous les individus et en même temps, et qu'il appartient aux dirigeants de les satisfaire ou de permettre leur satisfaction. Tout en sachant, que la satisfaction de ces besoins ne sont pas les uniques facteurs motivationnels.

D'autres auteurs ont attribué la stimulation de la motivation à la satisfaction des besoins. Adelfer, en 1972, n'en reconnaît que 3, le besoin d'existence, le besoin de relation sociale, et le besoin de se développer, il ne les hiérarchise pas, il précise qu'ils peuvent être ressentis en même temps, mais cette théorie reste toujours très réductionniste. Les 4 que nous retiendrons sont : le besoin de réussir, ou plutôt, la crainte d'échouer, le besoin d'affiliation, le besoin d'autonomie, et besoin de pouvoir. Sur ceci, il fut rejoint par D.C Mc Clelland.

Mais à part le fait qu'il soit évident que l'individu qui considère la réussite comme une récompense en soi est plus facilement motivable qu'un autre, cette théorie n'apporte rien à l'évolution de la pensée.

C'est Herzberg, qui dans le domaine des théories basées sur les besoins de l'individu, a réussi à marquer les esprits, il ne distingue en fait, que 2 types de besoins, les besoins d'hygiène, et les besoins motivateurs. Le salaire, les politiques salariales sont considérés comme des besoins d'hygiène, c'est à dire, la recherche de leur satisfaction n'est pas facteur de motivation, mais qu'une non-satisfaction de ses besoins est un handicap pour la recherche de satisfaction des besoins considéré comme motivationnels. Il entend par-là, la réussite, l'augmentation des responsabilités, la promotion, et le gain d'autonomie. La stimulation ne se trouve donc plus dans la récompense, mais dans la redéfinition des tâches. Même si aujourd'hui, il est reconnu que tout besoin peut être stimulateur de motivation, et donc que la théorie d'Herzberg s'avère fausse, il fût le premier à analyser la motivation dans une situation de travail et à montrer l'importance des conditions sociales et organisationnelles, dans la motivation individuelle.

- L'environnement :

C'est Herzberg , en 1971, qui influence le mode de pensée vers l'environnement, comme nous l'avons démontré ci-dessus. Mais c'est en fait l'école Behaviouriste encore appelée comportementaliste qui décrit le mieux cette façon de voir les choses. Cette fois ci, il s'agit de percevoir le comportement comme une réponse à un stimulus provenant de l'extérieur. Mais, ne s'intéresser qu'à l'influence externe sur le comportement de l'individu implique le fait que l'on considère celui-ci comme étant incapable de volonté propre, ceci est désormais inconcevable, c'est la raison pour laquelle nous n'irons pas plus loin dans l'analyse.

- ✓ Individu manipulé ou autodéterminé :

Nous avons pu nous rendre compte dans la première partie, que l'homme était à la fois influencé par son environnement, et à la fois à la base de ses motivations, l'homme est donc manipulé en même temps qu'il s'autodétermine.

- Individu manipulé

La logique veut que chaque individu cherche à s'intégrer dans la société :

Donc aussi dans son équipe de travail, pour y être intégré, il va s'imposer un certain nombre de comportements dictés par le groupe, en ceci, le groupe manipule l'individualité. Le dirigeant doit utiliser le groupe pour y instaurer une ambiance motivante, favorable au travail, ou au contraire instaurer un climat de compétitivité. Le même principe est à la base de la maxime « diviser pour mieux régner ».

- Individu autodéterminé

Nous arrivons enfin à des théories plus proches des situations que nous vivons aujourd'hui. Penser que les individus sont autodéterminés, c'est accepter le fait que chacun pense, que les motivations de chacun sont souvent contradictoires, que le meilleur moyen d'atteindre ensemble des objectifs communs, est de négocier et de tenir compte de tous les paramètres de motivation, externes à l'individu mais aussi internes.

Friedberg, en 1977, affirme que l'individu s'intègre au sein d'un groupe, en se rendant indispensable. En utilisant à son propre bénéfice des pouvoirs qu'il possède grâce à la détention d'information, de capacité technique ... Selon lui, l'entreprise serait donc un champ permanent de conflit et de négociation, où chacun tente d'exploiter au mieux ses pouvoirs. Dans ce cadre ultra-individualiste, la motivation ne peut naître que d'une individualisation des traitements du personnel.

## B. L'approche organisationnelle :

L'organisation des entreprises a fortement évolué depuis le 19<sup>ème</sup> siècle. Avant la révolution industrielle, l'organisation était très hiérarchisée, et la seule motivation que connaissaient les ouvriers était la peur de la sanction. En effet, le contremaître n'était-il pas en fait que le représentant du « maître ». Dans cette conception archaïque, le chef préférait contraindre plutôt que négocier, ou tout simplement tenir compte des envies et des besoins de ses salariés. Après la révolution industrielle, les gains de productivité devinrent indispensables, et les dirigeants pensèrent à modifier leurs méthodes d'organisation ; influencés par Taylor et d'autres par la suite. Les modifications d'ordre organisationnelles ont surtout étaient réalisées par des mesures sociales, mais aussi par de grands changements des structures hiérarchiques et des définitions des postes de chacun, influencés par les grands courants tel que **l'Organisation Scientifique du Travail**. La motivation a donc fait partie des points de recherche organisationnelle, depuis le début du siècle.

Les mesures sociales furent mises en place, grâce aux requêtes des salariés. Les dirigeants espéraient stimuler la motivation des salariés par ces améliorations de salaires, ces augmentations des avantages sociaux (assurances diverses, cantines, etc..) et une diminution continue du temps de travail. Pour en arriver aujourd'hui à 48 heures par semaines et 5 semaines de congés par an, bien sur l'objectif premier est de réduire le chômage, de favoriser le plein emploi, mais aussi, parce que les motivations des salariés sont ailleurs que dans l'entreprise. Toutes ces améliorations n'ont en rien augmenté la motivation des salariés, ces acquis semblent aujourd'hui normaux et dus, parfois même encore insuffisants. L'implication personnelle des salariés n'en est pas plus perceptible aujourd'hui.

Parallèlement aux mesures sociales, qui ont notablement amélioré le statut du travailleur du 20ème siècle, les dirigeants ont cherché à susciter la motivation des salariés, par des mesures purement organisationnelles. La première vague fût lancée par Taylor, en 1911, l'objectif de l'ost (du partage des tâches et une meilleure rémunération, ajouté par Ford) était d'atteindre un rendement supérieur et une motivation accrue. La productivité a été augmentée, mais l'OST n'a pas atteint ses objectifs de motivation par le salaire, du moins pas sur le long terme, les compétences des ouvriers n'étaient pas exploitées à leur maximum, ils se sentaient dévalorisés.

Il a donc fallu par la suite regrouper certaines tâches entre-elles, le précurseur de ce changement fût Herzberg en 1971, il espérait reviver l'intérêt direct de l'ouvrier à son travail, en lui confiant plus de responsabilité. Les résultats furent favorables, le personnel était plus qualifié, plus motivé, plus efficace, moins absent, et moins fatigué. Dans la société CMDMD ce résultat favorable est appliqué c'est le cas des repos compensateurs.

A la suite de ce changement, certains psychologues ont noté qu'avec le temps, la motivation s'estompait, les facteurs de motivation doivent être continuellement renouvelés, ou accentués. Ils ont proposé la création de groupe autonome de travail, pour que l'ambiance des équipes soit plus familiale, que le groupe puisse s'auto organiser, et donc évoluer plus rapidement, et créer lui-même ses propres sources de motivation. De plus l'individu trouve plus rapidement sa place dans un groupe plus petit, il y est plus reconnu. Cependant, les contraintes de production en grande industrie sont difficilement compatibles avec ses petits groupes autonomes.

On en est arrivé ainsi à l'Ohnisme, encore appelé méthode japonaise, les compétences des salariés furent augmentées, mais on est retourné à un travail à la chaîne. Les points forts de l'Ohnisme furent la recherche de la qualité, et la forte culture d'entreprise qui favorise le sentiment d'appartenance des salariés. Cette organisation du travail est encore mise en place aujourd'hui mais elle a été enrichie avec la participation des salariés aux résultats de l'entreprise. L'intérêt au travail est accru sur le court terme, cette organisation est très hiérarchisée, elle doit être accompagnée pour fonctionner d'une grande et rapide évolution de carrière pour les gens qui y travaillent, sinon, à long terme, les contraintes de rythmes du juste à temps deviennent insupportables et la motivation est totalement inexisteante.

Au niveau organisationnel, on choisit aujourd'hui, le management participatif, démontré comme étant efficace par Peter Drucker en 1957, c'est ce que l'on appelle également le MPO, **Management Par Objectif**, qui tente d'impliquer davantage les salariés par différentes méthodes de participations et par la fixation d'objectif en commun.

Nous pouvons conclure, en insistant sur le fait que ces mesures d'ordre social et organisationnel, n'ont pas toujours montré leur efficacité au niveau de la stimulation des motivations. Toutefois, si ces mesures n'avaient pas été mises en application, cela aurait certainement entraîné une perte de motivation des salariés des entreprises qui n'auraient pas vécu ces changements et qui auraient vu d'autres salariés les vivre dans d'autres entreprises de taille comparable. Il est donc indispensable pour chaque entreprise d'adapter son organisation structurelle et sociale aux changements du contexte socio-économique dans lequel elle évolue, afin de garder une paix sociale, et de mettre en place un terrain favorable à la motivation de ses collaborateurs.

## **II- DEFINITION ACTUELLE DE LA MOTIVATION:**

Nous tenterons donc, premièrement de prouver que l'environnement dépend de la perception que chacun en a, ceci complexifie encore la tâche des dirigeants, qui doivent non seulement tenir compte de leur environnement, mais aussi, de la façon dont celui-ci est perçu par les salariés. Puis, nous poursuivrons notre réflexion sur l'individu, en démontrant cette fois-ci, l'insuffisance des théories précédentes, qui s'avèrent être universelles, et qui ne tiennent pas compte de la liberté individuelle, des personnalités différentes des salariés. Celles-ci sont à l'origine de réactions différentes de la part des salariés face aux stratégies motivationnelles mises en place par les dirigeants, qui encore une fois, devront tenir compte de cette difficulté.

Les cognitivistes défendent l'idée que chacun d'entre nous réagit, non pas à un environnement objectif, mais à celui qu'il perçoit. La motivation d'un individu serait donc le résultat d'un processus doublement subjectif. D'une part, dépendant des caractéristiques de l'individu, de ses besoins, de ses valeurs. D'autre part, dépendant de la façon dont l'individu comprend les caractéristiques de son environnement. La théorie cognitive permet enfin d'affirmer que toute motivation a trois types de déterminants, individuel, environnemental et temporel.

La pensée cognitive est intéressante, car elle, part du principe, que l'individu prendra des décisions rationnelles dans son travail, mais que ces décisions seront prises en fonction de ce que l'individu attend comme résultat de son travail, et de ce que ces résultats vont pouvoir lui apporter. C'est la raison pour laquelle, une même décision d'un dirigeant sera perçue de façon différente par plusieurs individus, ou à des moments différents par le même individu. Chaque individu a des représentations différencierées liées à son expérience personnelle, à ses attentes du moment. Les conséquences de l'aboutissement d'un projet auront plus ou moins d'importance.

Chacun va interpréter sa propre situation, son environnement et son avenir en fonction de l'état d'esprit dans lequel il se trouve et de sa personnalité. Cette interprétation peut donc être positive ou négative : félicitation, reconnaissance, aboutissement ou stress, fatigue et reproche.

**Nous attribuons donc de la valeur aux résultats de notre travail. Plus la valeur sera élevée, plus la performance, l'efficacité le seront.** La valeur du résultat pour un individu influence sa performance. Les augmentations de salaire, les primes et les promotions sont perçues par les salariés comme des récompenses, qui valorisent le résultat de leur travail. Celle-ci influence donc la performance des salariés. De la même façon, une sous-estimation du travail de ses salariés va en diminuer la valeur, et donc influencer négativement ses performances, le salarié sera découragé.

Enfin, il est nécessaire de traiter concerne l'opinion que chacun a de soi, et de ses capacités à atteindre un but donné. Il est évident que si nous ne nous sentons pas capable de réaliser une tâche, nous ne pourrons pas être motivés par le résultat du travail, nous serions intimement convaincus de l'échec des résultats. Un salarié ne peut donc être motivé que s'il est un minimum convaincu d'avoir les compétences requises à la réalisation du travail.

Tout ceci nous a amené à la conclusion suivante : **La motivation n'est vraisemblablement pas une caractéristique stable de l'individu** ; la motivation est donc le résultat d'une interaction entre l'individu et la situation. De plus, cette motivation est en **évolution constante**, puisqu'elle est modifiée au fur et à mesure des expériences de l'individu. Au sein de la société CMDMD la motivation de l'individu ne dépend pas seulement des tâches du moment, mais également des objectifs futurs de l'individu, de ses projets de carrière.

Le modèle cognitif explique parfaitement le processus de décision. Par ailleurs, il oublie totalement le comportement au niveau continu des individus, l'approche cognitive ne permet pas de l'analyser au sein de cette société car Les idées des cognitivistes complètent l'approche basée sur les besoins que nous avions dans la première partie de ce chapitre.

Cependant, pour avoir une vision complète du processus motivationnel, nous devons ajouter à notre analyse, le comportement de l'individu, sa capacité à faire aboutir des projets sur le long terme. De la même façon, **la motivation influence directement le comportement et non le résultat du comportement**, qui lui dépend de beaucoup d'autres paramètres.

Premièrement, le **but** lui-même, intervient sur la motivation. C'est ce que Locke, psychologue américain behaviouriste défend, il assure que les buts que l'on s'impose sont de forts déterminants de l'effort que l'on fournit pour les atteindre. Et ceci, quelle que soit la valeur que l'on apporte au résultat, quelle que soit la récompense, comme le défendaient les cogni-

tivistes dans la première partie de ce chapitre. Le but influence la motivation de deux façons générales, d'abord, par **son contenu**, et ensuite, par **son intensité**.

Le contenu concerne le résultat recherché, ces buts peuvent être qualitativement différents, de nature psychologique (augmenter sa confiance en soi), ils peuvent être liés aux loisirs, à la famille, au niveau social... Ces buts peuvent également varier en quantité, chaque individu a plus ou moins de but, et ces buts ont une intensité plus ou moins forte. Le degré d'intensité est défini comme étant le degré de réflexion mis en jeu pour élaborer le plan d'action de l'individu en vu d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé.

Le plus important, c'est que le but soit clair pour celui qui souhaite l'atteindre, plus les objectifs seront précis, plus les efforts fournis seront élevés. De plus, contrairement à ce que l'on pourrait penser, plus un but apparaît difficile, plus l'effort réalisé par l'individu est important, plus la motivation est grande ; encore faut-il que ce but soit accepté par celui-ci. Le manque de compétence seul peut freiner les efforts fournis par cet individu.

Pourquoi la difficulté de la tâche accentue la motivation de l'individu ? D'une part, parce que l'on retire plus de satisfaction à réussir quelque chose de difficile ; d'autre part, le sentiment d'accomplissement sera plus fort. Enfin, l'individu voit dans le fait que l'on lui propose la réalisation de buts difficiles à atteindre. Un message de confiance, une manière implicite de dire à quelqu'un qu'il a les capacités et les ressources nécessaires pour atteindre ce but. Le but a donc un rôle important, mais, pour que l'effet motivateur soit optimiser, il faut prendre en considération, les conditions dans lesquelles il est atteint. Il faut que le but soit accepté par l'individu, l'implication y est plus importante, il faut aussi que celui-ci ait des informations sur ses performances, l'évaluation, elle aussi est facteur de motivation.

L'évaluation est composée au niveau individuel, d'une auto observation, pendant laquelle l'individu va observer quelques-uns de ses comportements, et d'une auto-analyse, pendant laquelle l'individu va prendre conscience du fait qu'il a, ou qu'il n'a pas les capacités et les ressources nécessaires à l'aboutissement de son projet.

A coté de la perception du but, nous devons mesurer l'importance des facteurs personnels de la motivation. Et avant tout, savoir comment les traits de la personnalité d'un individu sont susceptibles d'influencer son comportement pour plus ou moins favoriser la motivation.

D'abord, plusieurs effets de la personnalité peuvent moduler l'effet qu'exerce la situation sur le comportement, et de ce fait, la manière dont chacun appréhende la situation et y fait face, la façon également dont on utilise nos compétences. Mais aussi, la façon dont on envisage notre rôle dans le circuit de communication, l'intérêt que l'on porte à soi même, la

façon dont on perçoit ses capacités, par rapport aux autres. Il est important de savoir si l'individu va plutôt se focaliser sur lui-même, ou sur le déroulement de l'action. Nous pouvons donc en déduire que la motivation n'est pas indépendante de la personnalité. Celle-ci intervient dans la façon de s'évaluer, de s'imposer des objectifs plus ou moins accessibles, de se donner les moyens de les atteindre.

La définition que nous pourrions donner de la motivation est donc beaucoup plus compliquée que celle que nous avions à la base. Ce n'est pas une caractéristique individuelle permanente, ce n'est pas non plus une réaction similaire chez chaque individu à un même facteur. C'est un processus long et très complexe, dont les différentes étapes sont déterminées par une série de paramètres provenant de l'environnement, des relations sociales de l'individu, et de ses caractéristiques individuelles (personnalité, expérience, objectifs). Par ailleurs, la motivation n'est pas un état affectif, c'est plus une réaction face à la perception d'une situation, indirectement influencé par l'affectif. La représentation de soi, du but, de son rôle vis à vis du projet constituent la part la plus importante du processus de motivation. Enfin, cette représentation dépend de ce qui est différent chez chaque individu, son environnement, son milieu social, sa personnalité, son affectivité et ses projets personnels.

# CHAPITRE III : COMMENT MOTIVER AUJOURD'HUI ?

---

Avec le temps les dirigeants ont pris conscience de la place des hommes dans la productivité et la réussite de leur entreprise. Les outils stimulateurs de la motivation ont évolué avec les courants de pensée, afin de répondre aux nouveaux besoins des dirigeants. Nous pouvons nous demander quelles sont les techniques de motivation utilisées par les dirigeants, aujourd'hui ? Comment adapter le langage que l'on tient à ses salariés, en fonction de nouvelles contraintes, de nouveaux enjeux, et de nouvelles attentes de plus en plus exigeantes de la part de nos collaborateurs? Faut-il rendre le travail plus motivant ? Renforcer sa culture d'entreprise ? Modifier son management ? Intensifier les efforts de communication ? Augmenter les formations ? Accroître les possibilités d'évolution de carrière ? Afin de mieux répondre à ces questions, nous devons connaître les attentes des salariés, et savoir comment ils perçoivent leur motivation, aujourd'hui ?

## I- LES ATTENTES NOUVELLES DES SALARIES:

Les salariés, aujourd'hui dans leur grande majorité, désirent accomplir un travail utile, donc reconnu par les autres au sein de l'entreprise.

De même, les salariés perçoivent leur travail comme étant un **moyen de l'accomplissement personnel et de l'expression de soi**. Ils aspirent à plus d'autonomie, cela ne signifie pas toujours plus de responsabilités. Par ailleurs, les salariés se sentent concernés par l'évolution de leur entreprise, ils souhaitent être informés des stratégies mises en place par les entreprises. Les salariés souhaitent également pouvoir évoluer dans leur travail, s'y épanouir, avoir des postes à responsabilités et à salaire de plus en plus élevés.

Enfin, plus qu'une perception concrète de leur motivation, les salariés, partent du principe qu'ils sont fondamentalement motivés à leur tâche, et qu'il existe, en fait, des **facteurs de démotivation**. Selon eux, ces facteurs de démotivation seraient présents au sein d'un environnement de travail difficilement acceptable, ou encore dans un non-respect des conditions d'hygiène et de sécurité. Il leur semble souvent, que leur salaire ne correspond pas au poste qu'ils occupent. Ils critiquent parfois la qualité de leur encadrement, et le peu d'attention portée aux ressources humaines.

Ces facteurs de démotivation dépendent bien évidemment des entreprises, et des relations instaurées entre les dirigeants et les salariés. Nous pourrions ajouter, que chaque critique correspond en fait à un besoin ressenti par les salariés. Les dirigeants doivent prendre conscience de ces manquements, et doivent y répondre grâce aux moyens décrits ci-dessous en les adaptant, évidemment aux salariés concernés et à la situation précise de leur

entreprise. Il s'agit de changer le travail pour le rendre plus motivant, de modifier son management, d'intensifier les efforts de communication interne.

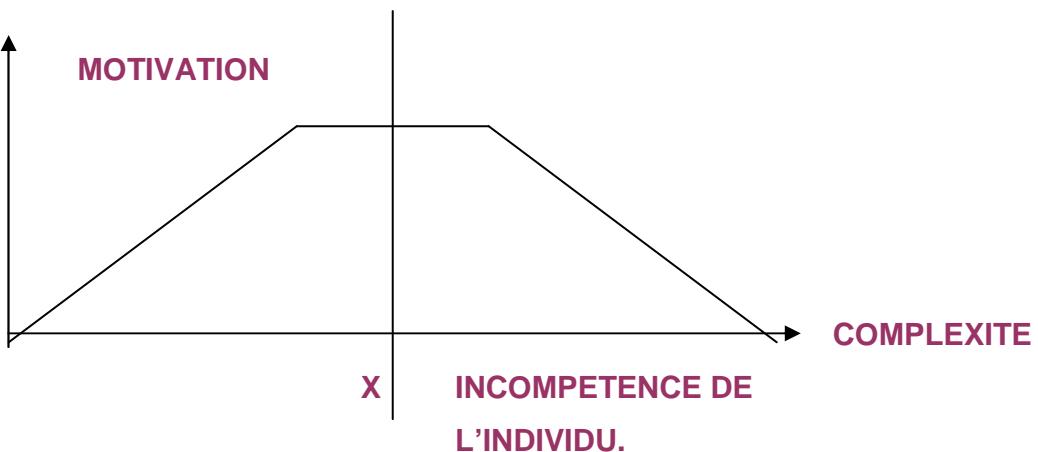
## **II- CHANGER LE TRAVAIL POUR LE RENDRE MOTIVANT :**

Comment peut-on savoir pourquoi un salarié s'ennuie à son poste ? Il peut y avoir diverses raisons, l'une d'entre-elles, pourrait être la suivante : Le poste ne répond plus à ses besoins. Ceci nous a amené à la question suivante : comment résoudre le problème ? La solution : Modifier le contenu de la tache, la complexifier.

Il est vrai, qu'auparavant, pour augmenter la productivité, les économistes tels que Taylor ou Ford préconisaient la division du travail. Ils pensaient que l'augmentation du revenu était un facteur motivationnel suffisant. Il l'est, mais à court terme, et pour des salariés dont la formation est faible. En effet, les salariés arrivent sur le marché de plus en plus tard, ils suivent des études plus longues, ils sont mieux formés et aspirent à des taches plus complexes.

Afin de motiver ces salariés d'un nouveau temps, les dirigeants doivent donc modifier le contenu des taches au sein de leur entreprise, ils doivent réorganiser ces taches. **Un poste doit aujourd'hui être composé d'activités différentes, qui suscitent des aptitudes et des compétences différentes.** Un salarié doit pouvoir mesurer l'importance de la réalisation de son travail dans le process ( méthode d'action) de l'entreprise, pour prendre conscience de son rôle dans cette entreprise. Un salarié doit avoir de l'autonomie, il doit pouvoir prendre des décisions, seul. C'est l'une des conditions essentielles pour éprouver un sentiment de responsabilité. Enfin, il doit pouvoir avoir accès à des informations précises, suffisamment fréquentes sur les résultats et la qualité de son travail. Cependant, la mise en œuvre de l'enrichissement du travail peut s'avérer être plus ou moins difficile en fonction de différents facteurs, tel que l'activité de l'entreprise.

Lorsqu' on élargit une tâche, on la complexifie. Une tache complexifiée apporte à celui qui la réalise, un rôle plus important dans l'entreprise. Mais ce n'est pas la complexité qui augmente la motivation, c'est le fait de l'accroître. En effet, la motivation est soumise à l'érosion du temps et à l'habitude. Donc, lorsque l'on augmente la tache d'un salarié, c'est la nouveauté qui motive ce salarié. Nous pouvons en déduire que le travail est motivant car il est « apprenant ». Il a une part d'inconnue que l'individu doit apprendre à maîtriser. Par ailleurs, comme nous le voyons sur le graphique ci-dessous, il existe un point X à partir duquel la complexité tue la motivation. La complexité est telle que l'individu devient incompétent, il se démotive donc.



Source : Wilkinson, 1963, *psycho sociologue, recherche sur la relation entre activation et complexité.*

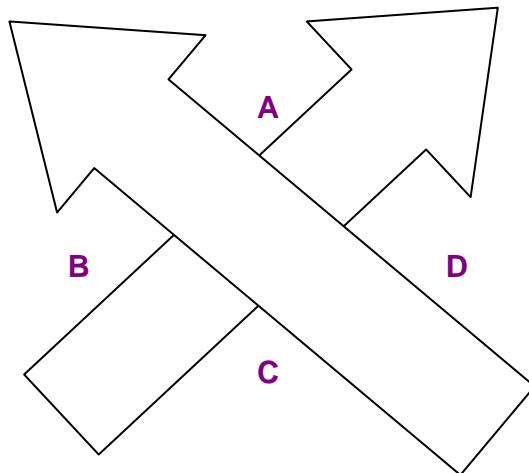
Enfin, donner plus de complexité, de contrôle, de d'occasion pour développer et utiliser ses compétences, change la nature du travail. Mais le rôle motivant de ces changements dépend de la place que l'individu donne au travail dans sa vie.

### III- LEADER ET COLLABORATEURS, DIVERGENCES ET CONVERGENCES:

Avant toute analyse des relations existantes entre leader et collaborateurs, il s'avère nécessaire de mettre en avant 2 contrastes que se doivent de connaître les managers : La divergence ou la convergence entre les intérêts personnels et ceux de l'entreprise premièrement, et ensuite, la différence entre satisfaction et la motivation.

#### **Recherche d'intérêt propre :**

Il ne faut pas croire que l'on peut motiver quelqu'un dans l'unique but de servir les intérêts de l'entreprise sans que ses intérêts personnels soient pris en compte. La motivation est le résultat d'une combinaison d'intérêts individuels et organisationnels. Ce principe est illustré par la figure ci-dessous :



Source : Diriger de Roger Moysson, Edition De Boeck Université

La zone **ABCD** représente les différentes possibilités d'intégration d'un individu dans l'entreprise.

- 1) Zone **A** : C'est une zone de **forte implication personnelle, haute intégration dans les objectifs de l'entreprise**. C'est les cas des employés qui investissent tout leur potentiel dans la réalisation des objectifs organisationnels, tout en y retrouvant un intérêt propre. C'est donc une zone de haut rendement (100%).
- 2) Zone **B** : **Caractérise une grande intégration dans les objectifs de l'entreprise mais une faible implication de l'individu**. C'est le cas typique de ces individus qualifiés de « rat d'entreprise » qui connaissent toutes les ficelles et recoins de leur entreprise. Ils ont un accès facile aux plus hauts échelons de la hiérarchie, et appelle même le directeur par son prénom, parfaitement intégré, ils ne sont pourtant pas très productifs (30%).
- 3) Zone **C**: **Faible intégration dans les objectifs de l'entreprise**, manque d'implication de l'individu dans son travail, rendement totalement nul.pire encore, ces personnes ont une mauvaise influence sur le reste de l'équipe. Elle procure à leurs collègues un faux sentiment de sécurité qui leur permet de ne pas s'investir à fond.
- 4) Zone **D**: **Faible intégration dans les objectifs de l'entreprise, forte implication personnelle**. C'est le cas de « hauts potentiels » que certaines entreprises sont fiers d'engager. Oublié par leur carrière, ces individus n'ont besoin de personne et préfèrent se débrouiller seuls, ou au détriment des autres. Ils chercheront avant tout à obtenir leurs propres objectifs, afin de se faire remarquer, bien souvent, ils n'obtiennent que des résultats à court terme, et laisse au successeur le soin de recoller les pots cassés.

Les chefs d'entreprise doivent donc connaître les motivations de chacun de leurs collaborateurs afin de les traduire dans les intérêts de l'entreprise.

#### A- Satisfaction / motivation :

La motivation pousse à l'action dans le but de combler des besoins. La motivation a besoin pour se maintenir, qu'il y ait un sens au travail à faire. Mais aussi qu'il y ait de l'autonomie, de la reconnaissance, et de l'épanouissement personnel. La satisfaction, elle, ne pousse pas à l'action, elle apparaît quand le premier est comblé. Il faut un environnement de travail agréable, une bonne ambiance, une sécurité de l'emploi et un salaire confortable.

Au niveau de la direction, la satisfaction fait partie des points sur lesquels travaille la direction, on parle ici de la négociation de la convention collective, par exemple. La motivation fait plus partie des enjeux du chef direct, celui qui est le plus proche des collaborateurs.

Pour bien comprendre la nuance qu' il existe entre ces deux termes, prenons l'exemple de l'argent. **Ce n'est pas un facteur de motivation, mais de satisfaction**, en effet, on n'arrive jamais à satiété d'argent. Cependant, la satisfaction peut engendrer la motivation. L'argent peut donc devenir un facteur de motivation si le salarié avait un impact direct sur son salaire. Comme par exemple, le système d'intéressement que le chef d'entreprise avait promis à chaque employé une prime équivalente à un salaire annuel si l'entreprise atteignait son objectif durant 3 années consécutives. En fait, il faut qu'il y ait un lien direct entre la croissance d'activité, le bon fonctionnement, la santé de l'entreprise ; et le salaire de ses collaborateurs, pour que celui-ci devienne un facteur de motivation. Un autre exemple ; CMDMD SA spécialise à la manutention ; ou j'ai réalisé mon stage de fin d'étude.

Cette entreprise compte dans ses clients de grandes responsabilités, et des centres des commandes d'engins. D'après le responsable de commande Mr Edmond : « le commande devra être mise au point un jour à l'avance ». La contrainte temporelle est très forte, à ceci s'ajoute l'exigence de qualité, la concurrence est rude. Les salariés ont pris conscience de cette satisfaction « clients » à la suite de la perte de certains d'entre eux. Ceci a engendré une diminution de leurs primes : désormais, ils font tout leur possible pour satisfaire les exigences « qualité », et garder les clients trouvés par les commerciaux. Dans ce cas, la baisse du revenu fut une alerte, elle eût un effet positif sur l'équipe de production.

Une fois cette distinction faite, les dirigeants peuvent connaître parfaitement la situation actuelle de leur équipe, la position de chaque membre, son rôle dans le groupe, et les motivations de chacun dans ce groupe. C'est uniquement à partir de ce moment que les dirigeants peuvent mettre en place des stratégies motivationnelles efficaces et adaptées à chaque membre de l'équipe.

Qu'est-ce qui fait que certaines personnes savent motiver les autres ? Et ceci indépendamment des sources de motivation citée dans le chapitre 2. A quoi tient leur charisme ?

#### **B- Le leader charismatique :**

Les personnes qui suivent un leader charismatique le considèrent comme étant quelqu'un d'exceptionnel, qu'elles estiment et admirent, et à qui elles obéissent avec un mélange de respect et de crainte. Comment pouvons-nous définir ce leader charismatique ?

D'abord, il existe une relation interpersonnelle entre le leader et chacun de ses subordonnés. Cette capacité à motiver n'est pas seulement due au poste d'autorité, mais aussi, à l'individu lui-même en tant que personne, et à son comportement. Louis Schweitzer affirme dans un article du Figaro du 26 novembre 2001 que « ***si vous n'avez pas d'estime pour vos collaborateurs, ils seront à la hauteur de vos espérances.*** ». Il faut que le leader attache de l'importance à la considération qu'il a pour ses collaborateurs et qu'il mette en place une structure favorisant l'efficacité. Le leader charismatique pourrait être décrit comme étant un individu ayant de l'énergie, de l'ambition, l'intégrité, la confiance en soi, et le contrôle émotionnel. Un leader doit véhiculer une image humaine, car ceci le rapproche de ses collaborateurs, cela favorise la communication, et permet d'éviter les « non dit » et les conflits. Il insiste également sur « l'effet prisme », lorsque l'on dirige, il faut ranger nos sauts d'humeur, toujours paraître serein, et mettre en avant nos qualités afin que nos collaborateurs nous suivent.

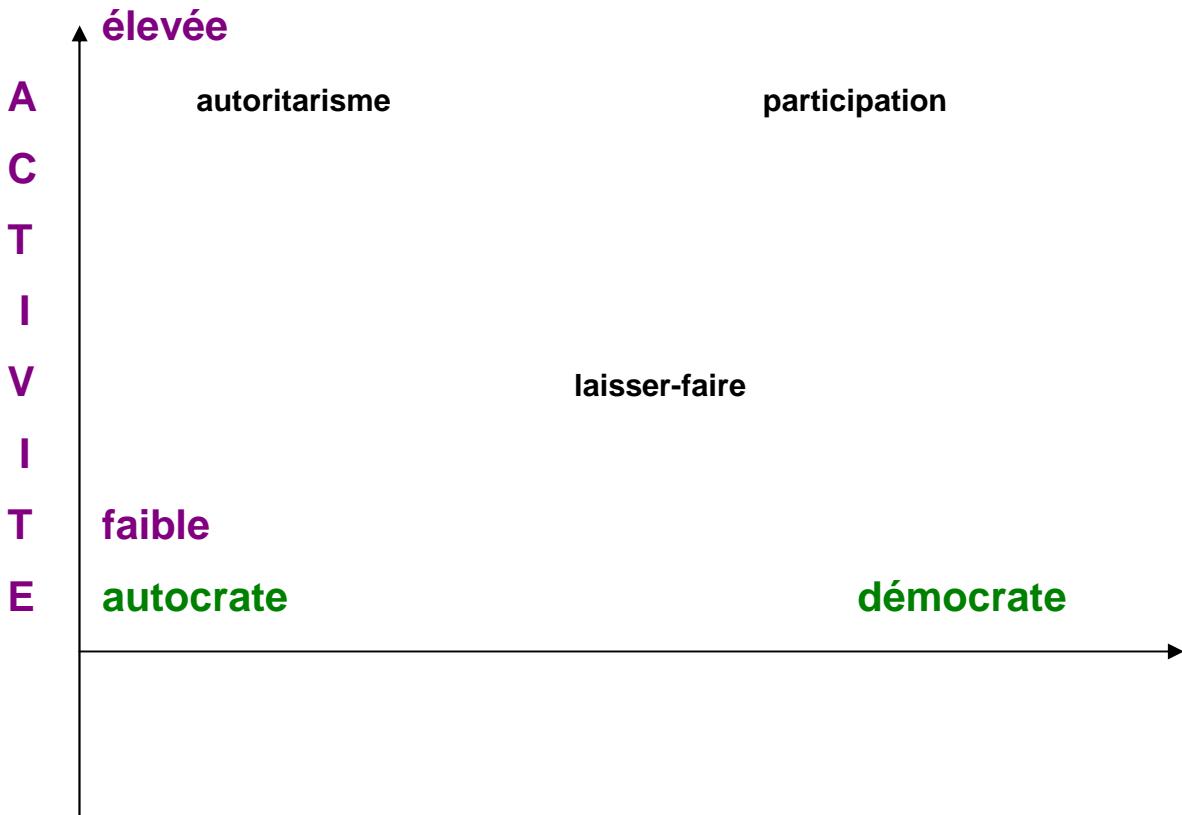
## Les différents types de leadership :

Après la description du profil, attardons-nous sur les styles de leadership, il en existe 3 :

1. le laisser faire,
2. l'autoritarisme,
3. la participation.

2.

### Trois styles d'encadrement



Source: Bass's and Stogdill's handbook of leadership, B.Bass, 1990.

Autoritarisme: C'est un leader orienté vers le travail, socialement distant, il contrôle étroitement, il est concerné par la productivité, il est directif, recherche le pouvoir et structure le travail.

Participation : Le leader recherche le consensus, il délègue, il est socialement proche, orienté vers les relations sociales, il fait participer, partage le pouvoir, montre de la considération pour autrui.

Laisser-faire : Le leader est passif, il se sent peu concerné, il est isolé socialement, il est inactif, il renonce, il n'est pas impliqué, il est replié sur lui-même.

Le leader pourra appliquer un leadership autoritaire ou participatif en fonction de la situation, mais il devra éviter le « laisser-faire », qui freinera les motivations de ses collaborateurs, quelle que soit la situation.

### C- Les responsabilités du leader :

Enfin, comme nous avons vue à la **1<sup>ère</sup> partie** quel que soit le leadership utilisé, un leader a des responsabilités, c'est ce que nous définirons ci-dessous. Le profil n'est pas suffisant, le dirigeant doit également bien connaître ses fonctions, nous allons les décrire ci-dessous :

1. Faire des plans d'avenir, définir des objectifs, préciser les étapes qui permettront de les atteindre et prévoir les ressources nécessaires.
2. Organiser les tâches et les répartir, les attribuer aux personnes compétentes en déléguant les responsabilités.
3. Contrôler le travail et résoudre les problèmes qui se posent.
4. Motiver ses collaborateurs en mobilisant leurs besoins, leurs valeurs, leurs ressources affectives, afin qu'ils aient l'énergie nécessaire pour surmonter les obstacles.

Le leader doit avoir des qualités d'analyse et d'adaptabilité à la situation. Trois principes sont à retenir :

**Eclairer :** **Aider son collaborateur à percevoir les avantages individuels qu'il peut tirer des buts fixés par l'entreprise.** Traduire les actions à entreprendre et les objectifs à atteindre dans des termes qui permettent à son collaborateur d'y trouver son intérêt propre. Par exemple, à un collaborateur qui manifeste un besoin d'autonomie, le leader pourra lui dire : « C'est pour vous l'occasion de monter ce dont vous êtes capable. ». A celui qui manifeste un besoin de sécurité : « Lorsque vous travaillerez à ce poste, votre position dans ce département sera conforté. »

**Valoriser :** L'attention du leader doit toujours se porter sur le côté fort du collaborateur. Il ne faut pas sans cesse tenter de corriger les défauts, mais stimuler les qualités. Par exemple, un sportif n'est pas entraîné à corriger ses lacunes, mais bien à développer ses points forts, et son style personnel, certains avanceront tout de même l'idée selon laquelle, corriger certaines erreurs facilite l'amélioration des résultats.

**L'encourager :** Organiser le travail des collaborateurs, afin qu'ils y trouvent eux-mêmes leur motivation.

- ✓ L'indépendance, ils ont la possibilité de décider eux –même pour initier de nouvelles procédures de travail, afin de pouvoir réagir rapidement aux problèmes rencontrés.

- ✓ L'échange d'information, ils doivent avoir une vision complète de leur mission. Une orientation vers le client, la responsabilité de la satisfaction client doit être la responsabilité de tous.
- ✓ Budget : Les collaborateurs doivent être informés des données financières et doivent aussi participer à la gestion du budget.
- ✓ Qualité : Le processus de gestion de la qualité doit être entre leurs mains.

Cette définition du leader, de son rôle au sein de l'équipe, nous permet désormais de mieux comprendre les méthodes de management utilisées actuellement : Le management par objectif, le management participatif, la délégation, le renforcement de l'esprit d'équipe, et la fidélisation.

## **E- Méthodes actuelles de management :**

Depuis que la motivation de leurs collaborateurs fait partie des priorités des dirigeants, ceux-ci tentent avec le temps de modifier leur management afin de le rendre plus efficace. Nous tenterons dans ce paragraphe de les définir le plus précisément possible pour en déduire leurs avantages et inconvénients.

### **1- Le management par objectif :**

Le management par objectif fût développé par Peter Drucker, en 1970. Ce management est basé sur une **organisation dynamique**. Des objectifs sont fixés à tout niveau, du plus général au plus particulier. Les collaborateurs travaillent en **synergie** et contribuent à l'objectif commun.

Selon Drucker, il suffit de fixer des objectifs clairement définis. C'est une incompréhension du phénomène de motivation. Car il est vrai qu'un objectif peut devenir un véritable défi, mobilisant alors une saine énergie chez celui qui cherche à le relever. Mais un objectif peut aussi paraître irréalisable ou inaccessible, et ne pas correspondre aux capacités personnelles de l'individu devant y faire face.

Le management par objectif est une technique qui met l'accent sur la gestion de l'entreprise et non sur l'implication et le développement du potentiel de l'individu, ce qui devrait être le défi de tout bon manager.

La plupart du temps, les objectifs sont imposés par la hiérarchie sans le moindre dialogue avec le personnel. De plus, basé sur les aspirations des responsables, et non sur la réalité économique et financière de l'entreprise, ces objectifs sont la plupart du temps irréalisables. Donc, ces objectifs ne sont pas perçus par les collaborateurs comme des défis, mais plutôt, comme

des **critères de mesure de performance**, comme des **contraintes** à surmonter, rien de très motivant.

Il est vrai que la stratégie globale de l'entreprise est déterminée par la direction. Mais la réalisation concrète et pratique des objectifs doit impérativement faire l'objet d'un pourparler, voir même d'une négociation avec ses collaborateurs, afin de définir des buts plus réalistes.

Enfin, pour que le résultat soit bon, il faut instaurer un feed back, un contrôle régulier et un envoi d'information périodique sur l'évolution du projet. Il faut aussi, que cet objectif soit accepté.

## **2- Le management participatif :**

La participation est une forme de management favorisant la participation aux objectifs par l'information, en axe descendant. Elle favorise également la participation de chaque membre du personnel par le développement de l'expression et la prise de responsabilité à son niveau, en axe ascendant. La participation se met en œuvre grâce à la négociation, au partage, à l'association du personnel dans des travaux de groupe.

Si nous analysons plus profondément ce mode de management, nous pouvons déterminer 3 types distincts de participations : La participation aux moyens, la participation au processus et la participation aux résultats.

### **a- La participation aux moyens :**

C'est un apport financier, une participation au capital. Elle donne aux membres de l'organisation la possibilité d'acquérir des parts du capital. Cela leur permet de devenir actionnaires représentés au conseil d'administration. Cela peut conduire à une certaine participation au contrôle de l'organisation, ou à une meilleure information sur ses grandes orientations, mais pas aux décisions, ni à l'action sur son fonctionnement. C'est une façon d'impliquer les salariés dans l'évolution de l'entreprise, cependant, le conseil ne prend pas part aux décisions.

### **b- La participation au processus :**

Elle consiste en la contribution à la création de la valeur ajoutée. Elle aussi peut s'exercer de différentes façons. Premièrement, la participation d'exécution, c'est le pouvoir minimal de créer ou non de la valeur ajoutée, c'est à dire d'être efficace ou de ne pas l'être. Deuxièmement, la participation à la réalisation, dans ce cas, le travailleur à la responsabilité de l'exécution de son travail, mais aussi, de la manière de réaliser celui-ci. Le salarié se sent reconnu, utile. Il est autonome dans la réalisation, mais pas dans le contrôle ou dans sa conception. Le manager délègue mais garde le contrôle. Enfin, la participation à la conception, le salarié défini son propre produit et les objectifs à atteindre avant de réaliser son travail, avec des étapes intégrées d'autocontrôle intermédiaire. Ce type de participation existe plus particulièrement au niveau des cadres.

#### **c- La participation aux résultats :**

Prime individuelle, prime collective, médaille du travail, promotion, c'est en fait une sorte de récompense obtenue à titre individuel ou collectif dans la société CMDMD. L'ordonnance malgache du 17 août 1967 fixe la réserve spéciale des participations des salariés aux fruits de l'expansion. Elle est obligatoire pour toutes les entreprises ayant un effectif supérieur à 100 salariés.

Le management participatif recherche la création et la valorisation de potentiels humains, par la formation, la délégation et la concertation. Malheureusement, elle est encore peu appliquée à haut niveau dans les entreprises, trop coûteuse, il n'y a souvent que les cadres qui y sont confrontés.

#### **d- La fidélisation :**

Formation, mise en valeur, participation décisionnelle, reconnaissance, autant de moyen pour motiver ses troupes, mais encore faut-il que les collaborateurs se sentent attachés à l'entreprise. Sinon, rien ne les empêchera d'aller utiliser ailleurs leurs compétences pour un meilleur salaire. Nous avions déjà décrit auparavant la différence entre satisfaction et motivation, les deux sont interdépendantes. La satisfaction permet la fidélisation des salariés, alimente leur sentiment d'appartenance.

Les outils de la fidélisation sont d'ordre différent : augmentation salariale, amélioration de la qualité de vie au travail, promotion interne, enrichissement des tâches, intéressement, participation, et primes.

**La fidélisation favorise la motivation.** Si les salariés se sentent bien dans leur entreprise, qu'ils envisagent des promotions, ou encore, que les horaires de travail correspondent à leurs espérances. Et bien, le terrain sera propice à la mise en place de facteurs motivationnels. Enfin, la turn over sera diminué, et les équipes seront donc plus soudées.

### **IV- INTENSIFIER LES EFFORTS DE COMMUNICATION INTERNE :**

La communication interne se voit attribuer de nombreuses fonctions des plus élémentaires (transmettre des informations) aux plus élaborées (impliquer et motiver le personnel). En effet, toute entreprise, quelle que soit sa taille et son activité, ne peut fonctionner sans échanges, il semble indispensable de prévoir un minimum d'organisation. L'organigramme met en évidence le système d'organisation formel. Il permet à chacun de connaître son rôle dans l'entreprise, et d'être reconnu par les autres comme tel. Le réseau d'information qui lui est associé doit permettre le bon fonctionnement de l'entreprise.

Après avoir défini la fonction de la communication interne au sein de l'entreprise dans le cadre de la motivation des salariés, nous nous attarderons sur ses objectifs et ses moyens dans le cadre du projet de l'entreprise.

Pour être efficace, un système d'information interne doit permettre la circulation de l'information descendante, ascendante et latérale. L'information descendante provient de la direction. Il s'agit d'ordre, de directives, de données opérationnelles, mais aussi de valeurs et de principes que souhaite voir véhiculer la direction. Ces informations sont indispensables, mais elles ne doivent pas être les seules présentes.

L'information ascendante permet à la hiérarchie d'écouter le personnel. Ce feed back, cette remontée de l'information est nécessaire pour savoir si l'information descendante est bien passée, mais aussi pour connaître l'état d'esprit du personnel, ses attentes, ses propositions. Elles doivent susciter par des outils adéquats.

Les informations latérales ont pour rôle d'instaurer une véritable communication entre les membres du personnel d'un même service ou d'un service différent. Elles permettent de confronter les points de vue, d'échanger des idées, de lever les malentendus, de mieux se connaître, se comprendre, et de constituer un véritable groupe cohérent et solidaire. Cela suppose une prise de conscience de l'intérêt de cette communication et une volonté de la part de la direction générale pour la développer.

Au niveau de la motivation, la communication interne possède 2 fonctions, d'une part, managériale et d'autre part, sociale.

La communication interne facilite l'animation et l'orientation des salariés dans leurs actions. Les cadres ont ici un rôle important, ils sont les intermédiaires entre la direction et les salariés dans leurs actions. Ils sont le relais de l'information ascendante et descendante, la responsabilité des cadres est donc très importante, de mauvais cadres et l'information risque d'être bloquée. La communication interne permet l'implication des salariés, qui lorsqu'ils sont informés des stratégies, des objectifs à long terme, comprennent et s'engagent davantage que lorsqu'ils ne sont pas mis au courant. En cela, la communication interne peut favoriser la motivation.

La communication interne a également un rôle social. Elle instaure une relation entre l'entreprise et le personnel. Le personnel manifeste par l'intermédiaire de ses représentants, des opinions, des attentes sur les conditions de travail, les conditions d'hygiène et de sécurité, l'organisation du travail, les rémunérations, l'évolution de carrière et les avantages sociaux. Il faut être à l'écoute des salariés pour répondre à leurs attentes et à leurs préoccupations, pour réduire les risques de rumeur, par une information sociale, souvent laissée à l'initiative des représentants du personnel. Il s'agit d'intégrer les salariés, de développer et de préserver un bon climat social. Aujourd'hui, on assiste à une nouvelle prise de cons-

cience des problèmes sociaux liés à la modification du monde du travail, à l'internationalisation, qui débouche sur des délocalisations et donc des suppressions d'emplois. Il est difficile d'avoir un discours motivant, quand on se sépare de son personnel, quand on lui impose des sacrifices financiers pour rester compétitif. La communication interne est chargée de préparer en recherchant quelques consensus, d'annoncer en évitant les conflits, et d'accompagner les plans sociaux.

En effet, même si la communication interne est souvent perçue par les salariés comme une sorte de propagande, de manipulation, celle-ci, si elle s'organise stratégiquement, peut gagner la confiance des salariés et permettre ainsi de conserver une paix sociale.

De nombreuses entreprises prônent aujourd'hui la transparence, la cohésion, l'esprit d'équipe et d'autres principes. Ces valeurs constituent la base d'une stratégie de communication interne. En effet, dans la bataille de la compétitivité, les responsables des entreprises tentent de regrouper les équipes dans une direction commune. C'est dans ce cadre que s'inscrit le projet d'entreprise. Son objectif et de donner un sens à l'action et de faire converger les énergies très souvent disparates. Le projet d'entreprise est l'expression d'une volonté partagée de vivre et de travailler, de réussir ensemble ; et la mise en place de méthodes pour y parvenir. Il induit la construction d'une **image institutionnelle attractive** et distinctive à l'externe, valorisante et fédératrice à l'interne.

La réalisation du projet d'entreprise répond à divers objectifs : d'une part, il rappelle la vocation de l'entreprise, quelle est son histoire, son métier, son savoir-faire, sa mission économique. Il exprime les ambitions de l'entreprise, quelle place veut-elle atteindre dans son secteur d'activité, dans l'environnement économique et social ? Il affirme les valeurs de l'entreprise, celles qui guident les actes des salariés et les objectifs de l'entreprise, rigueur, professionnalisme, positivisme, écoute, humanisme, solidarité. Il définit les objectifs à atteindre.

Enfin, il permet de donner une image citoyenne à l'entreprise, du moins en interne et facilite la divulgation d'une vitrine sociale à l'extérieur. L'élaboration d'un projet d'entreprise suppose une forte volonté de la part de la direction, une implication sincère de l'encadrement, et une réelle concertation de l'ensemble du personnel, indispensable à son adhésion.

Le projet d'entreprise réalisé grâce au système d'information, donne de la crédibilité à celui-ci, mais aussi, à la direction, et donc à ses directives et aux valeurs qu'elle souhaite véhiculer. Ces valeurs constituent le cadre de référence qui garantie l'unité du personnel, et stimule sa mobilisation, sa motivation.

# CHAPITRE I : L'ATTITUDE ENTRE LES PERSONNELS D'ENTREPRISE

---

"Les entreprises les plus performantes sont celles qui pensent solidairement le changement technologique, le contenu du travail et le changement des rapports sociaux internes à l'entreprise" Antoine Riboud.

Chose promise chose due, la première chose qui me vient "historiquement" à l'idée, c'est que ce salarié se sentirait bien dans le modèle de management C'est à dire : Il ne recigne pas au travail pourvu qu'on le mette dans des conditions agréables et épanouissantes (alignement de ses objectifs sur ceux de l'entreprise et prise en compte des attentes de chacun par l'autre)

Le contrôle et la sanction ne sont pas les seuls moyens de le faire avancer. Au contraire il donnera son meilleur dès lors qu'il se sentira impliqué et concerné par les objectifs de l'organisation.

Si son travail est enrichissant alors il se sentira impliqué et engagé.

Mis dans les bonnes conditions il ne se contente pas d'accepter la responsabilité mais il la recherche.

Il est capable de se servir de son imagination, de sa créativité et de son ingéniosité pour résoudre un problème.

Il regrette que l'essentiel de ses capacités et de son savoir soient inutilisés dans son poste actuel.

Il aime être considéré comme un individu responsable et de valeur.

Pour imaginer les traits de caractère d'un salarié qui s'y sentirait confortable a tout de même du sens.

Puisqu'il faut également prendre en compte les évolutions sociologiques on peut également estimer que le salarié aura la plupart des caractéristiques qui va de fait devenir de plus en plus importante sur le marché du travail.

Pour que l'attitude entre le personnel soit bonne il faut qu'il y ait de confiance, compétence et respect et savoir bien sur l'attitude de recrutement.

# I- **CONFIANCE**

## A- **ENTREPRISE ET DROIT**

### 1- **L'ENTREPRISE ET SON PERSONNEL**

L'entreprise est le cadre de la protection de l'emploi, comme celui de l'expression de l'intérêt des salariés par le biais du comité d'entreprise ou de la mise en place des instances représentatives du personnel (sous réserve de la désignation au niveau de chaque établissement distinct lorsque l'entreprises compte plusieurs établissements et du comité de groupe au niveau des groupes de sociétés).

La relation de travail entre l'entreprise et ses salariés est régie par les conventions individuelles et collectives et par les règles fixées par la loi et les règlements, et par les usages d'entreprise

La jurisprudence joue un rôle particulièrement important en définissant un équilibre entre le respect des engagements qui sont qualifiés de contractuels et qui ne peuvent être modifiés sans le consentement du salarié et la flexibilité que traduit le pouvoir de direction de l'employeur.

## B- **CONTRAT DE TRAVAIL**

« Le contrat de travail est un type de contrat par lequel une personne (employée) s'engage à effectuer un travail pour un autre employeur moyennant une rémunération. » (Définition retirée par le Droit du travail) Il est un contrat synallagmatique du droit privé et un contrat compris entre employeur et travailleur. Ce contrat est la marque de confiance entre le travailleur et l'employeur car il exige droit et l'obligation du salarié et celle de l'employeur.

### 1- **DROIT ET OBLIGATION DES SALARIES**

#### a- **obligation**

Le travailleur exécute la prestation de travail conformément au institut donné par l'employeur. Il reste soumis au pouvoir patronal quelque soit son niveau hiérarchique. Cette exécution doit être conscientieuse et loyal.

#### b- **droit**

L'employeur se maintient l'exécution de droit de leur employé c'est-à-dire il consacre le temps de repos car le travailleur a le droit de se reposer.

Les heures supplémentaires comme le congé payé qui est fixe de 30 jours pour tous les travailleurs, permission 10 jours par ans,...

## **2- DROIT ET OBLIGATION DE L'EMPLOYEUR**

### **a- obligation**

L'employeur est tenu de respecter tous les droits reconnus de travailleur. Cela marque l'abri du salariés au travail et vise par l'inspecteur de travail.

### **b- droit**

Entant que chef d'entreprise l'employeur à plein Droit de dirige l'entreprise, il décide et édite les disciplines applicable à l'entreprise comme le règlement intérieur, il peut ferme son entreprise par suite de grèves remuent par les salariés dans son entreprise.

## **II- ATTITUDE SUR LA GESTION DES COMPETANCE**

L'engagement ne suffit pas pour la réalisation dans le travail, il faut qu'il soit compétent pour mener au meilleur résultat. Le salarié est le facteur de la productivité dans l'entreprise comme nous avons vue sur la motivation des salariés. Pour que l'entreprise soit à la réussit il faut qu'il y a de gestion de compétence. Pour bien éclaircir sur ce sujet nous allons voir une gestion de la compétence intégrées dans la stratégie général de l'entreprise et en suite l'analyse sur des approches fort divers.

### **A- UNE GESTION DES COMPETANCES INTEGREES DANS**

#### **LA STRATEGIE GENERALE DE L'ENTREPRISE**

La gestion des compétences fait partie intégrante de la gestion globale d'une entreprise. En effet, dans des environnements changeants et compétitifs, elle constitue un des leviers principaux de la performance économique de l'entreprise. Son intégration dans la stratégie générale de l'entreprise est la suivant :

1. stratégie générale de la performance de l'entreprise, comprenant, dans un environnement donné, la mission et les objectifs. Elle définit notamment la culture et les valeurs, les critères permettant de mesurer les succès quantitatif et qualitatif, la stratégie et l'allocation des ressources
2. les composantes de la performance, dans laquelle s'inscrivent la question et le développement des compétences, où l'on procède notamment à la définition des exigences de postes et à l'évaluation des compétences des collaborateurs, à l'analyse des écarts et la mise en œuvre des mesures de formation et de développement nécessaires.

3. la gestion de la performance : dans ce contexte, on procède à la définition des objectifs et à l'évaluation périodique des résultats
4. la gestion des résultats de la performance : dans ce domaine se positionne la politique de rémunération de l'entreprise, comprenant les récompenses financières et non financières pour la contribution au développement de l'entreprise (performance par rapport aux objectifs)

## B- ANALYSE SUR DES APPROCHES FORT DIVERSES

D'abord attitude à la gestion des compétences à donne lieu à de nombreuses approches fort diverses. En pratique, j'avais rencontré (5) types d'approches assez courantes dans la compagnie :

- les approches basées sur les connaissances
- les approches basées sur les savoirs faire
- Les approches basées sur les comportements
- Les approches basées sur les « compétences cognitives »
- Les approches basées sur les activités.

### 1- les approches basées sur les connaissances

Ces approches presupposent que les connaissances sont déterminantes pour les compétences.

L'intérêt qu'on y porte a deux sources : historique et pratique. Historique : la formation académique, largement théorique et cognitive, est déterminante pour des métiers tels que l'administration d'entreprise,... seules les personnes ayant une telle formation peuvent exercer leur métier pratique : une telle approche est très aisée à transmettre (des cours ou des livres sont suffisants) et à évaluer (les tests de connaissances sont faciles mettre sur pied et à utiliser). Leurs résultats ne prêtent guerre à discussion et à interprétation.

Par exemple, s'il faut des connaissances importantes pour être gestionnaire d'entreprise , l'exercice d'une activité professionnelle réclame de plus en plus, au fur et à mesure que le niveau de connaissances de l'ensemble de la population s'améliore, également des comportements adaptés : un bon mécanicien disposera de méthodes, de tours de mains, et aura certainement aussi de l'écoute, un sens de la communication, de l'intuition, un esprit synthétique, une aptitude à l'empathie sans prendre sur lui les problèmes de autre,...

En conséquence, au vu de ces limites, des approches basées sur l'évaluation des savoir-faire, puis des potentiels et des comportements se sont faites jour.

## **2- les approches basées sur les savoirs faire**

Les approches basées sur le savoir-faire ne se limitent pas aux seules connaissances, mais incorporent les pratiques, les « tours de mains ».

Elles sont donc une mise en œuvre de la notion d'action réussie. Leur intérêt réside dans le fait que les notions sont simples, compréhensibles, faciles à décrire, faciles à évaluer.

On s'intéressera ainsi à la manière dont un chauffeur conduit son camion, dont une secrétaire rédige et présente un texte,... la description des savoirs faire est donc simple, proche de la description des tâches à effectuer, et leur évaluation aisée dans le cadre de l'observation concrète de la manière de travailler.

Ces approches sont très pertinentes pour les professions manuelles et pour celles où les pratiques sont les plus importantes. Elles conduisent d'ailleurs naturellement à des méthodes de formation sur le tas, par pratique, expérimentation, exemple supervision.

Elles trouvent cependant leurs limites à plusieurs niveaux :

- lorsque la technologie change et que la pratique évolue, parce qu'on ne dispose pas pour déterminer le potentiels de mobilité professionnelle
- lorsque les dimensions de diagnostic, d'appréhension globale d'un problème, d'adaptabilité,... apparaissent prédominantes
- lorsqu'il s'agit de définir un référentiel de compétences valable pour l'ensemble des fonctions
- lorsque les dimensions relationnelles ou comportementales prennent le dessus.

## **3- les approches basées sur les comportement**

Compte tenu de la « tertiarisation » de la plupart des métiers. Sur la base de nombreuses études, il a été possible d'identifier que certains comportements, s'ils étaient mis en œuvre, conduisaient généralement au succès professionnel. Nous allons parler de ça plus tard dans le chapitre II

## **4- Les approches intégrants les savoirs, savoir faire et comportement**

Compte tenu des limites de chacune des approches précédentes, on a naturellement cherché à intégrer les savoirs, savoir faire et comportements.

Ceci a pour mérite de rendre les outils développés complets, mais par là même aussi assez lourds.

Des chantiers importants, consistant à décrire précisément les compétences en termes de savoirs, savoirs faire et comportements associés à différents emplois, ont été lancés dans plusieurs grandes entreprises.

Ces tâches ont souvent suivi des étapes d'évaluation et de classification de fonctions. La qualité du travail analytique effectué, l'adhésion de l'organisation à ces démarches, les compétences en la matière acquises par les participants à la démarche, forcément nombreux, se révèlent essentiels.

De telles démarches cependant sont lourdes, et présente le risque de devoir être mises à jour en permanence, ce qui représente une charge fort lourde pour une organisation, et parfois un frein à la mise en œuvre du changement. De plus, en périodes de restructurations, de telles approches sont généralement condamnées en vertu de critères d'efficacité, de retour sur investissements etc. enfin, les critères de succès identifiés peuvent ne pas être déterminants, surtout dans des environnements changeants.

## **5. les approches basées sur les compétences**

Définissent les compétences comme des aptitudes à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné.

Il s'agit d'identifier la manière dont un individu aborde les problèmes, dont il structure les informations.

Ce sont les démarches intellectuelles telles que : application, adaptation, création, placées dans un contexte de savoir de référence (les connaissances de base sur lesquelles un individu peut s'appuyer. Une expérience dans une spécialiste juridique peut faciliter l'acquisition de compétences dans une autre spécialité, la réaction entretenue avec le temps et l'espace (entre le très court terme et le long terme, entre l'espace de l'équipe et l'espace mondial), ainsi que l'interaction relationnelle (fréquence et nature de l'interaction).

L'évaluation des compétences des métiers respectivement des individus est donc relativement simple. La méthode peut de ce fait être utilisée à une large échelle, ce qui est précieux notamment pour la gestion de la mobilité interprofessionnelle et intersectorielle en période de mutations structurelles.

Leur limite réside dans la globalité de l'approche, qui la rend moins utile pour des applications individuelles et en entreprise et dans l'absence de réelle identification de potentiel. On y fera

donc surtout référence pour des approches collectives des compétences : recyclages, disparition de métiers, restrictions massives, délocalisation d'unités de production,...

## **6- les approches basées sur les activités, et liant activités et**

### **Compétences (savoirs, savoirs faire et comportements)**

Observant les limites des approches de gestion des ressources humaines et des organisations basées sur le concept du poste, considère comme rigide, observant les besoins de flexibilité des organisations une approche gestion des compétences basées sur les activités réellement exercées par des individus, en tenant compte de leur contexte et de leur complexité notamment.

Le but vise consiste à identifier les activités dans lesquelles le collaborateur dispose de toutes les compétences nécessaires, et celles dans lesquelles un déficit apparaît.

C'est sur cette base que le collaborateur fera son auto - évaluation, et que son supérieur pourra effectuer sa propre appréciation des compétences de son collaborateur.

Les activités dans lesquelles un déficit de compétences est identifié alors une mise en relation avec les savoirs, savoirs faire et comportement nécessaires pour l'accomplissement de ces activités : c'est la matrice qui croise les activités et les conditions pour leur bonne réalisation (savoirs, savoirs faire et comportements) qui fait partie d'attitude des salariés.

On parle ainsi de compétences pour la capacité à réaliser des activités, en utilisant les savoirs, savoirs faire et comportements indispensables.

La méthode proposée présente de nombreux intérêts : parce qu'elle permet d'appliquer le modèle pour tout poste constitue d'un ensemble d'activités qui peut varier d'un individu à l'autre ; parce qu'elle conduit à une individualisation très poussée des plans de développement associés ; parce qu'elle considère le collaborateur comme un acteur à part entière de l'évaluation de ses compétences et de son plan de développement, qu'il est chargé de mettre en œuvre avec le concours de son responsable ; parce qu'elle est très flexible, et conduit à la mise en œuvre d'actions de formation et développement très pragmatiques, souvent dans le travail, avec un coaching de la part du manager.

Elle présente évidemment aussi quelques limites non négligeables : la démarche est assez complexe, presuppose une organisation centrée sur la finalité, sur le client, sur les processus et non sur les structures et rapports hiérarchiques. Elle implique un engagement important du management pour l'élaboration du plan de développement et la mise en œuvre des mesures définies.

Présupposant enfin que le collaborateur est celui qui se connaît le mieux, elle idéalise la capacité de chacun de structurer et de positionner la connaissance qu'il a de soi dans un environnement global et compétitif.

Elle donne ainsi une importance très grande à la tendance fréquente de se sur- ou de se sous-évaluer. Elle ne comprend enfin pas d'évaluation de potentiel, ce qui limite son utilisation à élaboration d'un plan de développement au détriment d'une aide à la décision.

## **7- une tentative de synthèse**

le nombre de concepts et de définitions en vigueur ne peut qu'entraver une mise en œuvre étendue de la gestion des compétences. Une simplification des concepts nous semble indispensable.

C'est pourquoi, nous considérons qu'il est utile de définir les compétences comme une capacité à l'action.

Cette définition à l'avantage de correspondre à ce qui intéresse à la fois les directions d'entreprise et les clients : les résultats concrets obtenus dans un contexte donne.

Elle permet aussi de ne pas se perdre dans des concepts théoriques sophistiques.

Si les compétences sont définies comme une capacité à l'action, il n'en demeure pas moins qu'elles presupposent des connaissances, un savoir-faire, certains comportements et des capacités intellectuelles et globales, qui constituent les fondements de la compétence, mais la compétence elle-même.

Reste la question importante de la dimension individuelle ou collective de la démarche.

Les démarches collectives visent essentiellement à gérer des problèmes collectifs de manière efficace, par exemple dans le cas de la restriction d'entreprises, de l'évolution technologique qui conduit à la suppression de certains métiers,... la recherche de passerelles entre diverses professions devient alors essentielle.

Dans d'autre cas, il s'agit davantage de responsabiliser l'individu dans la gestion de sa vie professionnelle, de sa carrière, de son développement.

Il est évident que plus le niveau de qualification des collaborateurs se développent, plus leur degré d'autonomie s'étend, notamment dans le cadre de structures organisationnelles flexibles, plus l'importance de la responsabilité individuelle ne va croître. C'est assurément le cas dans les périodes que nous vivons actuellement, caractérisées par un changement permanent et une insécurité importante.

C'est pourquoi nous aurons tendances à privilégier les approches qui présentent les trois caractéristiques essentielles suivantes, sans pour autant négliger les autres dans des contextes bien particuliers :

Celles d'être flexibles, adaptes, et de ne réclamer qu'un investissement temps limité.

- Celle de considérer l'individu comme un acteur autonome et responsable, qui seul sera capable de trouver à terme sa voie dans un monde en changement permanent
- Et notamment son intégration en temps qu'un individu autonome dans la collectivité dont il fait parti.
- Celle de pouvoir consolider les résultats individuels pour alimenter un processus collectif.

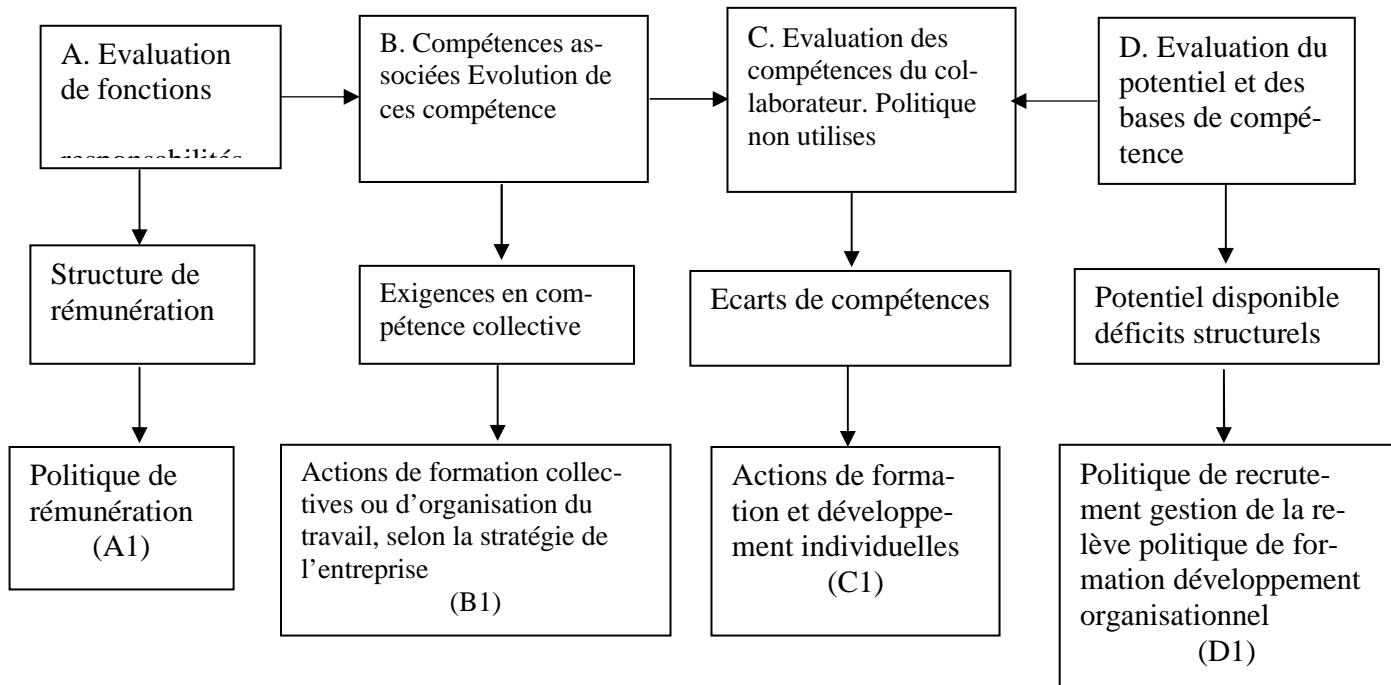
Le retour sur investissement d'une telle démarche ne fait guère de doute à terme : disposer d'individus autonomes capables de gérer leur domaine d'activité, donc aussi dans une certaine mesure d'anticiper les changements, constitue une force concurrentielle sera de plus en plus indispensable.

Mais il est aussi évident qu'à court terme, ce genre d'approche remet souvent en cause des modèles et pratiques de management classiques, bases sur des systèmes hiérarchiques, ce qui peut inquiéter des responsables ancrés sur leurs positions et habitudes.

#### **8- une gestion intégrée des ressources humaines dans l'entreprise**

Il nous semble utile de tenter d'intégrer les principales approches dans le domaine des ressources humaines, et notamment l'évaluation de fonctions, l'évaluation de compétences, la gestion de la performance et le développement de collaborateurs.

Voyons voir le tableau ci-après en présente une synthèse :



**Source : l'intégration des diverses dimensions de la politique de performance  
l'entreprise**

Ce schéma montre bien la relation essentielle de l'adéquation entre les compétences exigées pour réaliser les activités liées à la stratégie de l'entreprise (B) et celle des compétences présentes des collaborateurs (C).

Les évaluations de fonctions (A), bases de systèmes de rémunérations modernes (A1), doivent être reliées d'une certaine manière (les responsabilités évaluées sont celles pour lesquelles des compétences sont indispensables).

De celles-ci devraient découler des actions de formation, mais aussi d'organisation du travail, de nature collectives pour tenir compte des évolutions induites par la stratégie de l'entreprise (B1).

De l'analyse des écarts de compétences au niveau de chaque individu devraient résulter les mesures de formation et développement individuelles, comprenant également la mobilité professionnelle (C1).

L'évaluation de potentiel, ou le bilan de compétences (D), constitue une base de connaissance de leurs compétences par l'entreprise et une plus grande responsabilisation dans le processus de mobilité professionnelle de la part de chaque collaborateur.

De cette connaissance pourront résulter des évolutions des certaines politiques de l'entreprise, notamment au niveau du recrutement (quels profils rechercher), de la gestion de relève (élection du vivier des cadres et mesures de management développement), de politique de formation et plus généralement ayant trait au développement organisationnel (notamment lorsqu'il s'agit de faire évoluer l'ensemble de la culture d'une entreprise) (D1).

Dans un contexte de gestion intégrée des compétences, le concept utilisé devra être applicable à tous les niveaux.

Or, cet objectif n'est guère compatible avec les exigences spécifiques d'approches détaillées pointues.

C'est pourquoi, à partir de critères de compétences- définis comme des capacités à l'action- assez génériques, d'autres méthodes seront utilisées en approfondissement. Il est cependant indispensable qu'elles puissent être intégrées dans le concept global.

Par exemple, c'est ainsi qu'une démarche d'évaluation de potentiel approfondie peut être effectuée au moyen d'un outil d'évaluation (avec entretiens) mais ses résultats devront pouvoir être ramenés au niveau générique.

## **9- En conclusion :choisir l'approche qui convient à son entreprise**

Les divers développements montrent clairement que l'attitude à la gestion des compétences apparaît donc comme un domaine essentiel pour l'avenir d'entreprise.

En effet, gérer le potentiel humain d'une démarche simple et miraculeuse. Ce ne peut être qu'un ensemble d'actions, qui s'inscrivent nécessairement dans un modèle organisationnel global.

La démarche méthodologique choisie permettra au mieux de formaliser et de rendre plus efficace les actions entreprises.

Dans la mesure où l'avenir n'est pas prévisible en détails, où l'instabilité, la flexibilité s'installent durablement et partout, une vraie gestion des compétences presuppose une organisation dite apprenante.

Une telle organisation ne peut exister dans des structures hiérarchiques telles que nous les connaissons encore trop souvent, mais presuppose des structures organisationnelles adaptées, flexibles, ouvertes, où les postes sont définis comme un ensemble d'activités dans le cadre d'une mission de l'unité considérée, susceptibles d'être remis en cause à tout moment selon les changements que l'on cherchera dans la mesure du possible à anticiper.

Dans un tel contexte, la compétence s'acquiert largement dans l'action.

Il s'agit de structures dans lesquelles la responsabilisation et l'autonomie individuelle sont largement étendues, dans le cadre de relations clients fournisseurs généralisées à toutes les fonctions de l'entreprise.

Il réside cependant tout autant dans la capacité de l'organisation à coordonner et orchestrer les contributions et compétences individuelles, de manière à assurer un efficacité collective optimale, ce qu'on appellera la compétence collective.

En résumé, les difficultés rencontrées par les démarches de gestion de compétences sont donc associées aux difficultés des mutations structurelles en cours, du passage d'un modèle hiérarchique vers un modèle plus décentralisé, fonctionnant davantage par des relations clients fournisseurs, par des réseaux reliant différentes unités plus autonomes que par des hiérarchies lourdes et complexes.

Il n'y aura donc pas de sitôt un système de gestion des compétences qu'on pourra simplement acheter sur le marché à un cabinet de consultants et mettre en œuvre pour des résultats miracles.

Il ne peut y avoir qu'une priorité très élevée accordée à ce sujet, et la mise en place progressive et intégrée entre les dimensions structurelles et humaines de démarches qui seront nécessairement simples et pragmatiques.

En d'autres termes, il s'agit réellement de privilégier par les actes et non par les paroles le développement de l'homme dans le cadre d'organisations en mutation.

### **III- RESPECT DANS LA SOCIETE CMDMD**

Le respect est une attitude d'acceptation, de consentement et de considération, souvent codifié, envers une personne, une chose ou une idée.

Issu du latin "respicere" signifiant "regarder en arrière", le respect évoque l'aptitude à considérer ce qui a été énoncé et admis dans le passé, et d'en tirer les conséquences dans le présent.

On peut ainsi parler du respect d'une promesse, du respect d'un contrat ou du respect des règles d'un jeu dans l'entreprise.

Dans ces exemples, le respect évoque l'aptitude à se remémorer le moment où on s'est engagé, respectivement, à tenir sa promesse, à satisfaire aux conditions du contrat, ou à se conformer aux règles du jeu.

Le respect appliqué à une personne prend un sens plus proche de l'estime, et s'appuie sur l'aptitude à se remémorer les actes accomplis par une personne dans le passé, lorsque ceux-ci sont dignes d'être reconnus.

Le respect ne doit pas être confondu avec la tolérance, car celle-ci n'a pas les mêmes motifs, et contrairement au respect, elle n'est pas incompatible avec le mépris.

On dit du respect qu'il se mérite ou se gagne

#### **A- Respect d'ordre hiérarchique**

Ceci est très important dans la société car le rapport hiérarchique se retrouvant dans la relation interpersonnelle de l'individu : employé / entreprise, dominé / dominant. Le respect est ici le signe de la soumission, de l'acceptation, du total support de l'ordre des choses dans le système.

Ce jeu interpersonnel de respect peut être cassé ou renversé sporadiquement, mais pour toujours retrouver son même schéma et les mêmes acteurs.

Elle s'appuie sur une pensée de droite et des implications clairement identifiées.

Exemple :

- Respect envers les supérieurs
- Respect envers les règles ou les lois

#### **B- Respect et organisation sociale**

Le respect est absolument nécessaire à toute organisation sociale car il donne de la valeur aux règles et aux lois édictées dans le passé.

Par son aptitude à se figurer soi-même au moment où il s'est engagé à suivre ces règles, chaque membre de la communauté s'engage à s'y conformer, à les respecter.

#### **C - Le respect entre valeur et concept**

La valeur respect émerge aujourd'hui comme une exigence première des Malgaches dans les relations interpersonnelles.

Le respect mutuel est considéré comme le fondement de la paix sociale. Être respecté est un signe de citoyenneté dans l'entreprise.

Selon Dominique Picard, la valeur respect peut se définir comme une forme de politesse débarrassée des hypocrisies et des visées ségrégationnistes de la politesse classique.

La notion de respect est subjective comme tout aspect des relations interhumaines est ne peut donc être traitée de façon scientifique et donc, stricte. Elle peut donc l'être de façon humaine par la généralité et l'étude de cas extrêmes.

La société c'est d'abord le centre du travail comment pourrait t-il avance sans le respect de la valeur ; sans le respect de chacun sans le respect d'ordre hiérarchique ? Analysant un peut son importance.

## **IV- ANALYSE SUR L'IMPORTANCE DU RESPECT AU TRAVAIL**

L'engagement ne suffit pas pour vouloir travailler. Comment rester engagé dans l'action si notre entourage ne nous respecte pas. Pour agir à son maximum l'engagement doit se coupler d'un environnement social de qualité. Le respect peut être défini comme une attitude visant à ne pas porter atteinte à l'intégrité d'autrui. C'est à travers le respect de l'autre que se met en place notre désir de réalisation.

Se sentir respecté, c'est sentir que l'on a suffisamment de valeur pour être traité avec justice et équité.

Dans la compagnie le respect passe immanquablement par le travail. Cela permet de développer un talent reconnu dans un domaine particulier et de bénéficier du plaisir de bien faire. Cet élément est sans doute ce qui permet, avec l'amour, de nourrir le plus puissamment l'estime de soi. Nous allons essayer de comprendre les mécanismes par lesquels nous percevons le respect au travail.

Avant tout, le sentiment de respect se construit en fonction de notre comparaison aux autres. En l'absence de référence objective pour situer sa valeur, l'individu va se comparer à son groupe de référence. Cette évaluation va lui permettre d'estimer sa place dans la société. Dans l'entreprise, un salarié se compare aux autres salariés pour savoir s'il compte. Dans le cas où son manager lui manque de respect, c'est-à-dire le dévalorise par son comportement (critique systématique, ambiguïté sur le sort qu'il lui réserve,...) un salarié aura tendance à chercher si ce comportement s'observe pour les autres personnes de son équipe. Si tel n'est pas le cas, le salarié pourra supposer qu'il vaut moins que ses pairs. Au contraire le sentiment de respect permet de conserver dans la durée le sentiment d'avoir sa place, d'être utile et désirable.

"Nul ne peut être heureux s'il ne jouit de sa propre estime", écrivit Rousseau. La comparaison sociale est un piège qui accentue comme mille miroirs nos défauts et limites.

Dans le processus de comparaison sociale, la notion de justice a un rôle essentiel. Depuis les années 90, les chercheurs ont montré que l'entreprise n'est pas uniquement le lieu d'une trans-

saction économique mais également celui d'un échange social. Les philosophes parlent de la justice depuis fort longtemps mais l'approche est restée prescriptive. En fait, ce qui est véritablement important n'est pas ce qui est juste en soi mais ce qui provoque le sentiment de justice. En partant de ce constat il a été possible d'observer que les individus se servent des signaux de justice comme un indicateur pour anticiper leur carrière dans l'entreprise. Quels sont ces signaux de justice ?

- La paye: elle renseigne sur l'importance du salarié pour l'entreprise. Par exemple, si un informaticien est mieux payé par rapport au marché, il peut conclure qu'il est important pour l'entreprise. Cette évaluation porte également sur la comparaison subjective entre le travail réalisé et le niveau de rémunération. Dans une société où le travail est de plus en plus "mental" nombreux sont les salariés qui ressentent un décalage, une incompréhension. L'entreprise évalue le résultat (performance objective) pour déterminer la paye tandis que le salarié le fait en fonction de son engagement (effort mental).
- L'objectivité des procédures d'évaluation: si l'individu perçoit des "biais" dans l'évaluation, il devient alors incapable d'anticiper sur quoi sera basée son évolution dans l'entreprise. L'implication professionnelle est ressentie comme un pari risqué.
- La justice managériale: le salarié se sent-il traité avec dignité et correction ? A-t-il eu toutes les informations nécessaires pour comprendre ce qu'on attend de lui ? Si tel n'est pas le cas, comment faire confiance à son manager pour l'aider à progresser.

Pour résumer, la demande de respect est fondamentale pour un salarié car il lui permet de s'estimer et d'avoir confiance dans l'avenir. Cependant cette condition n'est pas suffisante pour être efficace. En tant qu'animal social, nous avons également besoin de tisser des relations d'intimité qui nous nourrissent et nous poussent à trouver des solutions créatives aux contraintes professionnelles.

## V- ATTITUDE AU RECRUTEMENT

Lors de chaque recrutement, le manager devra donc s'assurer, non seulement, que le candidat a les compétences nécessaires pour occuper le poste, mais aussi que le poste à pourvoir soit en totale adéquation avec les aspirations du candidat. Trop souvent, les sociétés se voient dans l'obligation d'embaucher des candidats qu'elles n'estiment pas avoir le profil requis par manque de candidatures valables.

Cette solution est à éviter, surtout pour un poste en relation avec la clientèle. La priorité est de gérer le besoin de main d'œuvre sur le long terme et d'anticiper les recherches.

Dans les situations les plus urgentes, il est tout de même préférable de poursuivre la recherche, en l'élargissant géographiquement par exemple, et de prévoir des solutions temporaires telles que des heures supplémentaires rémunérées assurées par le reste de l'équipe plutôt que de se résoudre à embaucher un élément peu satisfaisant.

N'oublions pas qu'à Madagascar, plus particulièrement dans une grande société comme la CMDMD les salariés sont extrêmement bien protégés. Il n'est pas facile de les congédier même lorsque cela est justifié.

Il est donc préférable de se donner les moyens d'être exigeants dès le départ plutôt que de mettre la relation client entre les mains d'un élément peu valable, même pour une courte durée.

Il faut éviter de faire des concessions pour des postes d'une telle importance.

Cette affirmation peut paraître excessive car ces postes sont souvent, d'un point de vue statutaire et salarial, les moins considérés dans les sociétés mais elle correspond à la réalité.

Une société de services peut proposer la meilleure offre du marché, se doter d'une équipe commerciale efficace, si le personnel n'offre pas une prestation au minimum correcte, cette société ne rencontrera jamais le succès escompté. Une fois le personnel recruté, il faut le former pour qu'il puisse remplir parfaitement son rôle d' " ambassadeur " de l'entreprise.

#### **A) LA FORMATION DU PERSONNEL**

Souvent les sociétés considèrent les dépenses destinées au développement des ressources humaines comme un coût.

Il faut au contraire les considérer comme un investissement car le savoir faire et l'expérience du personnel dans la gestion de la relation client fait parti du capital de l'entreprise, surtout dans les sociétés de services.

Pour disposer d'un personnel compétent et motivé, il faut le former, techniquement bien entendu.

Nous avons vues dans la société CMDMD qu'il y a beaucoup d'apprentie ,mais, la question se pose pourquoi ?

##### **1) Pour maîtriser la relation client**

Dans un contexte de concurrence forte, les clients se montrent de plus en plus exigeants. La tâche du personnel n'est pas toujours aisée.

Il est donc important de former ce personnel pour qu'il apprenne à gérer la relation client, surtout avec les clients dits difficiles.

De nombreuses sociétés forment ainsi leurs équipes à l'analyse transactionnelle et/ou à la connaissance de soi.

En maîtrisant cette relation, le collaborateur saura réagir avec discernement face à une situation difficile.

Il saura également prendre le recul nécessaire et sera ainsi beaucoup moins stressés. Il faut effectivement tenter d'enrayer les expériences négatives avec la clientèle, en donnant au personnel les moyens de l'éviter.

La multiplication de ces expériences négatives pourrait en effet entacher le plaisir du contact avec la clientèle et atteindre la motivation du collaborateur.

## **2) Pour comprendre l'importance de la relation client**

Affirmer que le client est important et qu'il faut lui apporter toute l'attention est évident. Tellelement évident qu'on oublie d'en expliquer les raisons.

Comme nous l'avons déjà indiqué, aujourd'hui, les entreprises se détournent de l'importance primordiale qu'elles accordaient au produit pour prêter davantage attention aux clients.

Il est devenu tout aussi important pour elles de fidéliser leurs clients que d'en chercher de nouveaux.

Mais les collaborateurs ont-ils seulement conscience de l'importance de la relation client? D'une façon générale, les salariés qui ne subissent pas d'incidence suite au départ d'un client ne font pas même l'effort de le retenir en cas de mécontentement.

Il faut les sensibiliser aux enjeux de la fidélisation et leur inculquer la valeur du client. Se sont des notions simples, mais que les collaborateurs qui n'ont jamais étudié les bases du marketing ignorent.

Cette ignorance est fâcheuse car ils n'ont pas conscience qu'en ne faisant pas l'effort de retenir les clients, ils contribuent à l'échec de l'entreprise.

En communiquant sur les stratégies et les objectifs de l'entreprise, en expliquant à chaque collaborateur comment il peut contribuer à sa réussite dans le cadre de son travail, les entreprises motivent leurs salariés.

Ils réalisent ainsi que la tâche qu'ils accomplissent quotidiennement s'inscrit dans un ensemble d'actions qui ont toute le même but, la réussite de l'entreprise.

Les collaborateurs n'apprécient guère d'être considérés comme des pions sur un échiquier, dont ils ne connaissent pas même les règles du jeu.

En donnant du sens à leur travail, l'entreprise contribue indéniablement à leur motivation.

S'il est important d'engager du personnel motivé et de le former, il faut ensuite maintenir la motivation. Les managers sont les plus à même d'y contribuer au quotidien.

Le recrutement est vraiment important comme tous les phénomènes à rédiger sur ce mémoire, ce pourquoi il y a son propre règlement intérieur sur ce domaine.

## **B- le règlement intérieur de la société CMDMD sur le recrutement**

**Article 4 :** la direction décide du recrutement du personnel et fixe les rémunérations conformément aux textes en vigueur et compte tenu des critères d'évaluation des postes de travail.

**Article 5 :** toute embauche est effectuée sur la base de l'examen des dossiers de candidatures, des entretiens et éventuellement des tests techniques.

**Article 6 :** tout travailleur qui se présente à, l'embauche doit fournir sous sa responsabilité toutes justifications utiles sur son identité. Il produira en outre, éventuellement son C.V ; et des attestations ou des certificats de travail.

**Article 7 :** l'embauche définitive est précédée d'une période d'essai d'une durée maximum de six mois. Pendant l'essai, chacune des parties peut rompre le contrat sans préavis réglementaire avec obligation toutefois d'informer l'autre partie de son départ.

**Article 8 :** tout employé recrute doit être de tout engagement.

**Article 9 :** la direction pourra, à tout moment, effectuer des mutations ou changements d'affection, de formations ou des promotions à l'intérieur de l'établissement suivant les besoins du service.

## CHAPITRE II : COMPORTEMENT

---

Le thème de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises et des consommateurs sont d'un intérêt grandissant dans le domaine de la gestion. La recherche sur le comportement de responsable au travail reste inexplorée parce que les actes d'employés au travail soutiennent et confortent auprès des clients et autres la politique globale suivie par l'organisation et modélisation de comportement responsable des salariés au travail reste toujours importants.

### I- COMPORTEMENT RESPONSABLE AU TRAVAIL

Le nombre de recherches sur le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises va croissant, les études sur l'attitude et le comportement responsable des salariés au travail restent faiblement investiguées.

Parallèlement, le comportement citoyen du consommateur est un concept davantage développé. En effet, pour des raisons économiques plus évidentes ou tangibles, notamment, pour les organisations productrices et distributrices.

Répond au consommateur demeure un objectif essentiel, voire crucial.

Cependant le comportement des salariés peut être perçu par ces derniers comme le miroir de la marque ou de l'entreprise. L'employé, par ses agissements, reflète la culture de son organisationnel.

Dans la compagnie CMDMD l'employé est considéré acteur et responsable de sa vie professionnel, de sa carrière et de l'utilisation des moyens mis à disposition par l'entreprise.

En cela il est à envisager qu'il est acteur de la responsabilité sociale de l'entreprise par ses actes, sa participation et son interaction.

Perçue comme un client-consommateur, ce salarié-acteur réclame, d'une part, des efforts de fidélisation, un soutien à sa sécurité et une réelle transparence de la part de son employeur, mais d'autre part, il se doit d'agir tel un consommateur-citoyen, préoccupé par les agissements de son entreprise, responsable de ses travail propres inventions.

A cet égard, dans le cadre du développement durable c'est toujours les salariés occupent un rôle déterminant.

Comment conduire l'employé au travail à se comporter de façon responsable au travail ? Ses comportements ne pourraient-ils pas être le reflet des comportements effectifs de l'entreprise,

de ses managers, voire l'Etat ? Ces interrelations ont un impact sur le comportement de chacun au quotidien.

L'entreprise met en place divers codes de conduites, chartes éthiques et autres normes de comportements et incite l'employé à les respecter tant au sein de l'établissement qu'à l'extérieur.

Cette approche permet au système de gestion de définir ce qui est bien et ce qui ne l'est pas, Foucault indique : « les savoir n'est pas fait pour comprendre, il est fait pour trancher »

Malheureusement, ce genre de démarche semble avoir ses limites. Simultanément, on observe une sensibilisation croissante de chacun au respect de valeurs éthiques permettant de sauvegarde l'environnement, de ne pas exploiter les plus démunis... fonde sur le principe d'individus dotés d'expériences individuelles qui leur font établir leurs propres règles de conduites, le respect de ces valeurs par les entreprises et les salariés ne peut que favoriser le développement durable et donc la pérennité en s'inscrivant dans une nouvelle logique de gestion des ressources humaines.

C'est en prenant compte de la conciliation des intérêts économiques, sociaux et environnementaux que l'on appréciera le comportement « citoyen » ou « responsable » de l'employé au travail.

L'objectif est de modéliser ce comportement au travail afin de pouvoir évaluer dans des recherches ultérieurs son impact tant sur la performance de l'entreprise que sur la satisfaction du consommateur car le manager à l'importance de traduire les valeurs de l'entreprise dans les comportements et actes.

Néanmoins, présupposer que les individus sont guidés et motivés par des considérations éthiques dans leur conduite est discutable.

Les salariés adoptent, parfois, des comportements adéquats à respecter sous peine de réprimandés. L'analyse d'Isaac et Mercier montre que les mots caractéristiques des codes d'éthique renvoient au comportement des individus (comportement, confiance, loyauté, coopération).

Si la participation (rémunéré ou volontaire) des salariés à des actions humanitaires et l'application de la charte environnementale, sociale et économique au travail. Le comportement responsable au travail s'est fonde sur des suggestions effectuées par des organismes indépendants.

Le concept de comportement responsable au travail ne s'oppose pas au comportement dysfonctionner au travail. Ce dernier correspond au comportement devient de production (d'agir de façon contre-productive), au comportement devient de propriété (actes contre les biens et la

propriété de l'entreprise), au comportement antisocial : comportement qui fait du mal à une organisation ou/et à des membres, ou à l'incivilité/ comportement devient de basse intensité dont l'intention est de faire du mal. Ainsi le comportement responsable au travail s'apparente à un ensemble de phénomène observable de façon externe en situation de travail dont l'objectif est de satisfaire leurs propres besoins.

## **II- LES DETERMINANTS DES COMPORTEMENTS RESPONSABLES DES SALARIES AU TRAVAIL**

Etant donné le manque de recherches sur ce sujet dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines, il est question de reporter les facteurs étudiés dans la recherche en marketing sur le comportement du consommateur au salariés au travail.

A partir de plusieurs études variables en relation avec le comportement responsable du consommateur au travail dans l'objectif de la modéliser.

Au regard les dimensions d'attitude comme nous avons étudié précédent induisant le comportement humain responsable sont les cognitives, affectives.

Cette dimension indique que les personnes ayant un intérêt affectif dans les problèmes écologiques adoptent effectivement un comportement.

### **A- FACTEUR INDIVIDUEL**

La figure fait une revue de l'ensemble des déterminants étudiés sur le sujet pour synthétiser, le comportement est dépendant, de façon plus ou moins significative et directe, de variables de personnalité :

- aliénation, sentiment éprouvé par une personne qui se sent étrangère ou séparée de son milieu, de son travail ou d'elle-même ;
- Périmètre de contrôle, perception de l'individu d'une recompose ou d'un encouragement relatif à son comportement ;
- Socialisation individus socialement impliqué ;
- Dominance, individu qui a de l'influence ;
- Responsabilité, individus consciencieux de sa responsabilité vis-à-vis de l'environnement.

Ce comportement est en relation mitigée avec des variables socio-économiques et démographiques : âge, sexe, revenu, statut économique et social, lieu de résidence, éducation et profession. Ces nombreuses études sur le comportement « responsable » du consommateur nous

enseignons la complexité à atteindre une conscientisation de l'humain face à la responsabilité sociale

## B- FACTEURS ORGANISATIONNELS

Chacune de ces variables est adaptée au salarié en situation de travail, néanmoins l'influence de l'organisation reste inexiste dans ce modèle

. Une étude introduit le comportement organisationnel en tant que facteur principal du comportement d'achat du consommateur. C'est, alors, l'influence de l'exemplarité de l'organisation qui intervient.

Lewin introduit l'acteur individuel au centre de l'organisation en montrant que le comportement du groupe est induit par le manager.

Les dirigeants servent d'influence sociale et conditionnent l'esprit et les valeurs d'entreprises ? Leurs actions servent de modèle de référence pour le comportement désiré.

Plus encore, l'éthique des managers a une influence directe sur les comportements au travail.

Au travers de la confiance interpersonnelle créée par la perception du comportement éthique du manager et de la justice procédurale, concept favorisant la mesure de l'éthique des managers, les salariés développerait une citoyenneté organisationnelle. Trois facteurs expliquent cette influence, le climat de travail éthique établi par les managers, le pouvoir exercé par les supérieurs et leur comportement éthique.

Certaines entreprises réalisent des tâches davantage contrôlables que d'autres dans lesquelles il y a de fait plus d'occasion de contrôler les gaspillages ou ressources de l'organisation.

La culture organisationnelle, en tant que construction, montre l'étendue des valeurs partagées dans une organisation. Son influence normative est importante et détermine fortement des comportements dysfonctionnels, partant du postulat qu'une dissonance (comportement irresponsable de l'organisation, un groupe d'individus à l'attitude défavorable) ne favorisera aucunement le comportement responsable individuel.

Si c'est le cas de comportement responsable au travail nécessite de nombreuses investigations. L'entreprise, ce composite d'êtres humains, ne saurait, en effet, agir indépendamment et indifféremment de ces composants actifs, pour une réelle cohérence d'image.

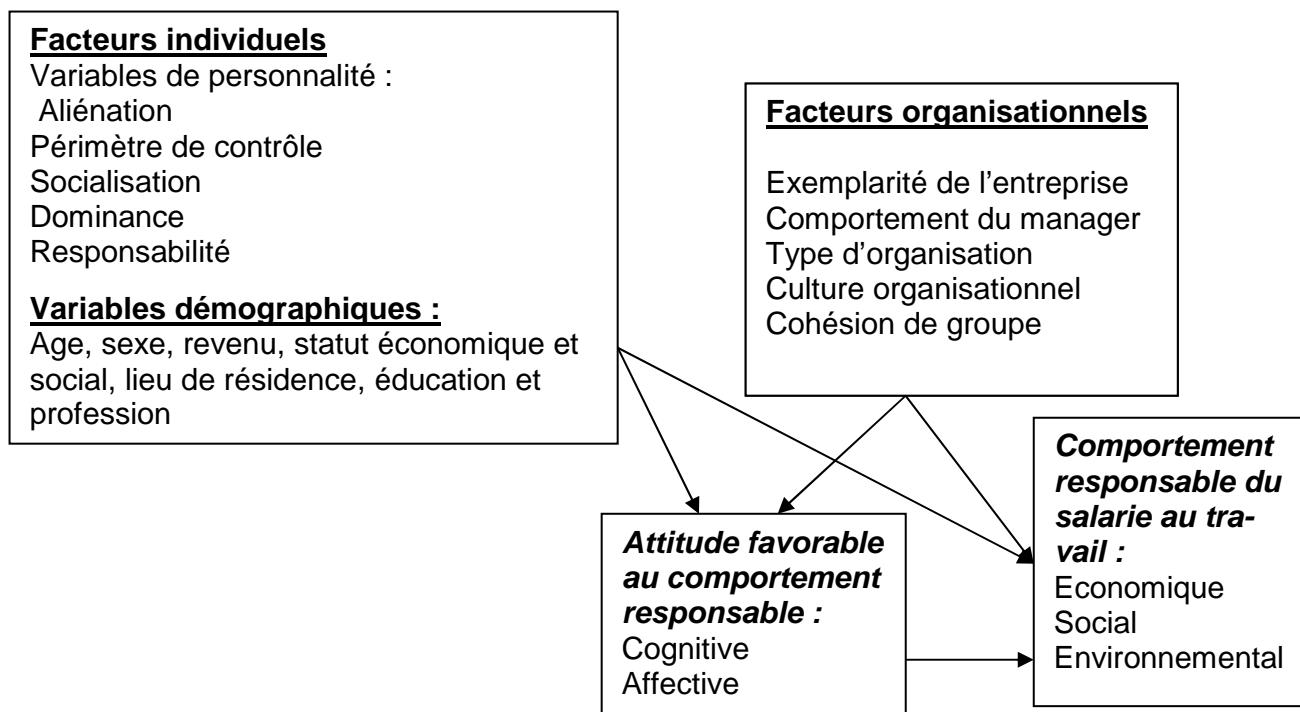
Le cadre théorique proposé dans cet article présente une conceptualisation d'un concept peu étudié.

En cela, il possède plusieurs avantages, il définit, modélise, et tend à remettre en question des méthodes managériales usitées.

En effet, l'implication principale est de mettre en relief la notion de comportement responsable au travail et de montrer, ne serait-ce que par la description des différents actes qui le composent, combien cette notion est à la mesure de l'ampleur d'un phénomène très préoccupant, aussi bien au niveau des personnes qu'au niveau des coûts que cela représente.

Ainsi, sa définition, la description de ses déterminants, tant au niveau individuel qu'organisationnel ouvrent un pan de recherche qui ont été réalisées en marketing sur les comportements attendus en dépit de dissonances et comportements déviants quasiment inévitables dans l'entreprise.

En résumé le voici :



**Source : modélisation du concept de comportement responsable des salariés au travail**

Nombre de ces relations ont été testées par la recherche en marketing, essentiellement les facteurs individuels.

Si les relations dessinées dans le modèle entre les facteurs organisationnels et le comportement ont été testées dans le cadre de comportement dysfonctionnels, à notre connaissance, aucune étude n'a étudié les relations tant directes qu'en médiation avec les attitudes favorables aux comportements responsables, ni avec les comportements eux-mêmes.

Le rôle du responsable ressources humaines ou développement durable dans le cadre du comportement responsable au travail porterait sur l'évaluation des prédispositions du milieu organisationnel à engendrer ce genre de comportement. Cette évaluation repose, entre autres sur :

- une estimation de la congruence entre les valeurs de la personne et celle de l'organisation
- une estimation de chartes ou de code éthiques de l'organisation
- une estimation de périmètre de contrôle dont dispose l'individu au travail

Si la recherche sur le concept de comportements dysfonctionnés au travail a été nettement développée, les études sur le comportement responsable au travail nécessitent de nombreuses investigations. L'entreprise, ce composite d'êtres humains, ne saurait, en effet, agir indépendamment et indifféremment de ces composants actifs, pour une réelle cohérence d'image.

Le cadre théorique proposé dans cet article présente un concept peu étudié. En cela, il possède plusieurs avantages, il définit, modélise, et tend à remettre en question des méthodes managériales usitées.

En effet, l'implication principale est de mettre en relief la notion de comportement responsable au travail et de montrer, ne serait-ce que par la description des différents actes qui le composent, combien cette notion est à la mesure de l'ampleur d'un phénomène très préoccupant, aussi bien au niveau des personnes qu'au niveau des coûts que cela représente.

Ainsi, sa définition, la description de ses déterminants, tant au niveau individuel qu'organisationnel ouvrent un pan de recherche qui ont été réalisées en marketing sur le comportement des consommateurs. Fondamentalement, cet article tente de montrer l'influence probable et non négligeable des forces normatives régulées sur l'apparition de comportements attendus en dépit de dissonances et comportements déviants quasiment inévitables.

# **CHAPITRE III : LA DÉCISION PRISE EN CAS D'ATTITUDE INACCEPTABLE**

---

## **Explication**

Tout salarié est embauché afin de fournir une prestation de travail. Cette prestation nécessite un certain comportement et une attitude appropriée. A cet effet, des règles de base applicables se doivent d'être respectées par tous.

Afin d'assurer un comportement adéquat des salariés, il existe un outil très utile à l'employeur, soit le processus disciplinaire. Mais l'employeur doit intervenir rapidement et agir de façon équitable pour tenter de résoudre la situation problématique.

### **I- Objectifs du processus disciplinaire**

Les principaux objectifs du processus disciplinaire sont les suivants :

- La sanction disciplinaire doit rechercher principalement la correction du comportement répréhensible du salarié ;
- On sanctionne un comportement afin de maintenir l'équité à l'égard de certains salariés qui offrent un rendement de travail satisfaisant ;
- On doit s'assurer que la sanction appliquée sera défendable devant le tribunal compétent.

Il est important de noter que la tolérance à l'égard de certains salariés peut jouer contre l'employeur. En effet, le silence de l'employeur peut être soulève comme moyen de défense par un salarié sanctionné. La discipline doit être utilisée de façon constante, à défaut de quoi l'impact de la sanction disciplinaire sera amoindri.

### **II- Sanction disciplinaire**

La rigueur est de mise dans l'analyse des faits à l'origine de la mesure disciplinaire. L'employeur doit faire enquête avant de prendre une décision quant à la sanction applicable.

Tout doit être consigne par écrit ! La mémoire étant une faculté qui oublie, il est fortement conseillé de recueillir des versions écrites des témoins d'un événement, qu'ils soient cadres ou salariés. Le témoin doit faire une déclaration écrit de ce dont il a été témoin, la signer et la dater.

Il est nécessaire d'obtenir la version des faits du salarié fautif, pour les raisons suivantes :

- L'employeur à un devoir d'équité ;
- Il est toujours préférable de recueillir une version spontanée plutôt qu'une version qu'il aura eu l'occasion de polir avec l'aide de ses conseillers.

### **III- MESURE DISCIPLINAIRE DANS LA COMPAGNIE**

#### **CMDMD :**

En cas d'infraction à l'un quelconque les articles du présent règlement intérieur ou de ses modifications ultérieurs ou des notes de services prescrivant des autres mesures disciplinaires, la direction se réserve d'apprecier la gravité de la faute commise et des sanctions à appliquer sous le contrôle éventuel de la juridiction compétence.

Toutes modifications ultérieures ou des notes du service prescrivant des autres mesure disciplinaires doivent être faites de commun accord par la Direction et les délègues du personnel.

#### **A- Article 27 :**

L'une des sanctions sera appliques selon la faute commise :

**1<sup>er</sup> degré :** Avertissement verbal

- simple faute
- petite négligence

**Exemple** : retard répète

- Sanctions pouvant être prises directement par le chef direct hiérarchique.

**2<sup>e</sup> degré :** avertissement écrit :

- récidive de faute possible d'un avertissement oral
- inobservation des règles élémentaires de l'hygiène et de sécurité
- négligence, imprudence, inattention dans le travail (avec des effets plus ou moins importants)
- absence sans motif

- sanction pouvant être prises par le directeur ou son représentant ; après que l'intéresse, assiste éventuellement par un délègue, aura fourni ses explications.

**3<sup>e</sup> degré :** Mise à pied :

- ✓ récidive de faute possible d'un avertissement écrit

- ✓ dégradation volontaire de matériel
  - ✓ insultes et menaces entre travailleurs
  - ✓ sommeil pendant les heures de travail
- sanctions pouvant être prises par un directeur ou son représentant après avis de la comite de discipline.

#### **4<sup>e</sup> degré : licenciement :**

- récidive de faute passible de mise à pied dans un délai de six mois de la date effective
  - trois avertissements écrits en 12 mois (entre 2 congés)
  - insuffisance professionnel
  - dégradation volontaire des matériels ou tout autre acte de sabotage
  - fraude
  - état d'ébruité
  - consommation de Katy et de kola
  - absence sans motif dépassant 5 jours
  - vol ou détournement des biens de la société d'autrui ou d'un travailleur
  - insubordination, insultes et menace à l'égard des dirigeants
  - toute faute grave de négligence, d'imprudence ou d'inattention
  - rixes, violences ou voie de fait commis dans l'enceinte de l'entreprise
  - incitation caractérisée à la grève générale ou partielle
  - étant donné le caractère de service public de la société, toute grève illicite ne suivant pas la procédure légale, est passible de licenciement.
- sanctions révélant du directeur d'agence (ou son représentant) après avis du Comite de Discipline (CODIS)

Un conseil de discipline doit être convoqué pour avis à titre consultatif pour les sanctions de 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> degré.

Le conseil de discipline est compose de :

**Président : directeur (ou son représentant)**

**Membres : 3 désignes par employeur**

**3 délégués ou représentants personnel**

Mais il est aussi à noter que cette hiérarchie de sanction ne constitue pas une **progression obligatoire** et que ces listes de fautes n'ont pas **un caractère limitatif** mais citées à titre indicatif. (Selon l'article 28)

## **B- SANCTION**

Selon l'article 30 : il ne peut y avoir une superposition de deux sanctions sur un individus pour un même fait.

Lorsque la sanction encourue ou proposée est de 3<sup>e</sup> ou 4<sup>e</sup> degré, le dossier de l'intéresse doit obligatoirement être composé :

- du procès-verbal, (ou note de constat de faute initiale ou demande de sanction) signé par le supérieur hiérarchique, et contresigne par le Directeur.
- De la convocation de l'intéresse fautif pour son audition devant le conseil de discipline.

Toutes sanctions relatives au personnel doivent être communiquées aux délégués du personnel titulaire pour information.

Tout personnel intéressé doit prendre la convocation et signer le cahier de transmission. Tout refus de recevoir la convocation sera considérée comme transmise à l'intéresse.

Article 31 : il est attribué chaque année, à tout employé, une côte numérique suivie d'une appréciation générale (note)

Et aussi l'article 32 prévoit que les notes sont attribuées en fonction de critères ci-après :

- assiduité ;
- respect de la discipline ;
- qualité d'exécution de travail ;
- capacité de réalisation ;
- créativité positive ;
- résultat.

La notion sert d'élément de référence pour toute proposition d'avancement ou d'attribution de prime de fin d'année (gratification).

## D - ANALYSE SUR LA REGLEMENT INTERIEUR ET SANCTION

a - Peut-on licencier un salarié sur la base de motifs liés à sa vie personnelle.

***En principe « non »***

C'est une évidence : pendant qu'il travaille dans l'entreprise, le salarié est sous la subordination de son employeur.

Il doit respecter le règlement intérieur et exécuter les consignes de ses supérieurs hiérarchiques.

Cette règle s'étend même en dehors du cadre strict de l'entreprise puisque certains salariés sont amenés, par définition, à exercer leurs fonctions à l'extérieur.

A contrario, l'employeur ne peut donc, en principe, imposer aucune contrainte en dehors du lieu ou des horaires de travail.

Et par conséquence, un salarié ne peut être sanctionné pour des motifs liés à sa vie personnelle. Un principe qui mérite tout de même d'être nuancé, comme le souligne une étude récente de la Cour de cassation.

### **1- La protection de la vie personnelle**

La notion de vie personnelle du salarié, instituée au fil des ans par les tribunaux, va plus loin que la simple vie privée.

Elle englobe non seulement cette dernière mais aussi toutes les activités publiques que l'intéressé peut entreprendre à titre personnel (mandats syndicaux, politiques, activités religieuses, responsabilités associatives, etc.). En d'autres termes, la vie personnelle concerne tous les faits et gestes du salarié accomplis en dehors de sa vie professionnelle, y compris pendant les périodes de suspension du contrat (congé maladie, etc.). Cette notion peut donc entrer en jeu pour des actes se déroulant au sein de l'entreprise, en dehors des horaires de travail, par exemple pendant les pauses déjeuné.

Une fois posé le principe d'indépendance entre vie personnelle et vie professionnelle, reste à bien distinguer ces deux notions. Ce qui n'est pas toujours facile. Une condamnation pénale pour aide au séjour irrégulier d'un étranger relève de la vie personnelle et ne peut constituer une cause réelle et sérieuse de licenciement. Il en est de même quand des agissements frauduleux sont reprochés au secrétaire d'un comité d'entreprise puisque ces actes sont commis dans le cadre de fonctions électives et non pas dans l'exécution du contrat de travail. En revanche, une dispute dans les vestiaires de l'entreprise, en dehors des horaires de travail, relève, selon les tribunaux, de la vie professionnelle de l'intéressé

Dès lors que le salarié ne viole pas les obligations nées du contrat de travail, il ne peut être sanctionné. C'est le cas, par exemple, d'un salarié en congé maladie qui envoie une carte postale à son employeur de son lieu de villégiature. Ou encore d'un salarié en congé maladie qui refuse tout contact avec son employeur pendant son absence : bien que cette attitude désorganise la marche de l'entreprise, on ne peut reprocher à une personne dont le contrat de travail est suspendu d'interrompre toute collaboration professionnelle avec son employeur.

## **2- Une protection relative**

Dans certains cas, assez rares il est vrai, la justice peut considérer que les faits et gestes du salarié au cours de sa vie personnelle peuvent avoir une influence sur la vie de l'entreprise et peuvent donc être sanctionnés.

En effet, d'une manière générale, le salarié doit respecter une obligation de loyauté vis-à-vis de son employeur, y compris en dehors de sa vie professionnelle. Les exemples les plus classiques concernent naturellement la confidentialité des informations dont peut disposer l'intéressé. Il va de soi que la communication, volontaire ou non, à la concurrence de données stratégiques pour l'entreprise constitue une faute majeure.

Mais sans aller jusqu'à ces cas extrêmes, les tribunaux considèrent, par exemple, que des critiques publiques à l'encontre de l'entreprise peuvent être sanctionnées : la liberté d'expression du salarié doit prendre en compte son obligation de loyauté. Ce qu'on appelle communément le « devoir de réserve », qui impose de ne pas porter atteinte à l'image de l'entreprise.

Pour apprécier la portée d'un comportement pendant la vie personnelle d'un salarié, les juges mettent en avant la notion de « trouble caractérisé » au regard de la taille et de la notoriété de l'entreprise et des fonctions de l'intéressé.

Une critique publique émise par une secrétaire n'a naturellement pas la même portée qu'une critique émise par un haut responsable hiérarchique... De même, un vol n'a pas exactement la même signification selon qu'il est commis par un ouvrier à la chaîne ou par un employé d'une société de gardiennage, qui nuit ainsi à l'image de son employeur.

La notion de « trouble caractérisé », qui peut justifier un licenciement pour un fait relevant de la vie personnelle, met en jeu non seulement l'image de l'entreprise mais aussi les réactions collectives du personnel.

**Exemple** : un salarié bat son épouse à proximité de l'usine et soulève l'indignation de nombreux collègues. Cet incident, ont jugé les tribunaux, constitue un « trouble caractérisé ».

### **3- La vie personnelle dans le cadre professionnel**

La vie personnelle du salarié et les libertés individuelles sont sévèrement protégées dans le cadre professionnel.

Un employeur ne peut pas, par exemple, mettre en place des procédés de surveillance et de contrôle des salariés sans les informer au préalable.

Ces procédés doivent naturellement respecter la vie intime des intéressés. Impossible d'installer une caméra de surveillance dans les toilettes ou les vestiaires... En revanche, l'enregistrement des conversations téléphoniques est généralement admis, sauf s'il est clandestin.

Autre exemple bien connu : l'employeur ne peut en aucun cas adopter une attitude discriminatoire envers un salarié pour des motifs liés à la religion, au sexe, à la race, à ses origines, à sa vie de famille, à son état de santé ou à son handicap.

Il ne peut pas non plus imposer des pratiques qui ne se justifient pas par la nature de l'entreprise ou de la fonction. Hors de ces motifs, exiger le port d'une blouse relève, par exemple, d'une atteinte aux libertés individuelles. De même, un salarié peut parfaitement refuser de participer à une excursion sans rapport avec ses fonctions, même si elle a lieu pendant les heures de travail.

La liberté d'expression fait partie de ces libertés individuelles. Et elle peut être exercée sans risque de sanction, pour peu que le salarié fasse preuve de la modération nécessaire, sans verser dans l'injure ou la diffamation.

La liberté de culte en fait également partie. Mais l'employeur n'est pas tenu, du moins dans les entreprises classiques, d'adapter le contrat de travail ou le fonctionnement de l'entreprise aux pratiques religieuses des intéressés. On ne peut donc lui reprocher, par exemple, de servir du porc à la cantine alors que plusieurs salariés sont musulmans. Et ces derniers ne peuvent exiger des indemnités de repas pour compenser ceux qu'ils n'ont pas consommé.

La vie personnelle du salarié peut aussi, sur certains aspects, faire l'objet de certaines restrictions dans le cadre du contrat de travail. C'est le cas, classique, des clauses de non-concurrence et de mobilité, de plus en plus fréquentes. Le non-respect de ces clauses peut être sanctionné. Mais, là encore, les tribunaux appliquent le principe de « proportionnalité ». En, d'autres termes, les exigences de l'employeur ne sont légitimes qu'à la condition d'être proportionnées aux fonctions de l'intéressé et à la nature de l'entreprise. Un principe qu'ils appliquent au cas par cas.

## **CONCLUSION**

---

A l'heure où la compétition se joue à l'échelle mondiale, et que les entreprises atteignent des dimensions prodigieuses par le jeu des fusions acquisitions, la motivation et attitude des salariés devient l'un des domaines privilégiés de la gestion des ressources humaines. Le « travail » change encore, les loisirs prennent une nouvelle dimension. La multiplication des emplois de faible durée et précaires, les cycles de travail de plus en plus flexibles, engendre de nouvelles problématiques de la motivation et attitude des salariés.

L'économie en plein essor relance le « turn – over » et pose de nombreux problèmes de main d'œuvre. Stimuler la motivation et attitude d'un personnel salarié ou temporaire qui n'est pas attaché à l'organisation pose un réel problème. Le niveau scolaire des nouveaux collaborateurs est de plus en plus élevé alors que les pyramides hiérarchiques s'écrasent et s'aplatissent.

La crise politique qui débute sur l'année 2009 à Madagascar en proies au chômage, avaient placé les individus salariés dans une position fébrile faces aux entreprises. La difficulté est partout dans la société.

Au bilan, la motivation et attitude des salariés s'installe au cœur des préoccupations à cause des changements. Nous aurons beau avoir des systèmes de plus en plus sophistiqués et complexes, nous aurons pour l'instant toujours des hommes pour les maintenir. Par conséquent, notre compétitivité passera encore pendant de nombreuses années par la motivation et attitude des salariés.

## Annexe

### Motivation :

Action de certaines forces sur un individu qui modifie son comportement dans le sens d'un surcroît d'action. Motiver, c'est d'abord, bouger et provoquer un mouvement.

Dans le cadre d'une politique managériale, la motivation se mesure à la volonté et à la capacité effective des hommes à atteindre une norme définie et à la dépasser.

La motivation représente l'une des lignes de distinction entre les ressources humaines et les autres ressources de l'entreprise. Les ressources techniques et financières ne se motivent pas, elles sont dotées d'un certain rendement, d'une certaine performance qui sont toujours identiques à elles même et quantifiable.

Mais l'individu est autre chose qu'un outil de production, dont on atteindrait un rendement constant défini par d'anciennes normes tayloriennes. Selon les circonstances, sa performance peut varier de -l'infini à + l'infini, tout dépend du degré de motivation.

A partir de ce constat, (l'infinie élasticité du rendement humain en fonction de sa motivation), 3 axes de réflexion sont possibles :

- Tous les hommes sont motivés:

Il existe en chaque individu un ou plusieurs facteurs de motivation, sous l'empire desquels, il sera prêt à se dépasser à l'infini. En effet, la motivation est la vie même, elle s'arrête avec elle.

- La motivation est une affaire strictement personnelle :

Aucun individu ne peut trouver de source de dépassement dans la motivation des autres. Il est donc inutile de faire passer à son entourage « ses » propres motivations. Mieux vaut réfléchir à ce qui motive personnellement chacun des collaborateurs.

- Motiver signifie créer un environnement propice à la motivation personnelle :

On ne motive pas des hommes ceux-ci se motivent eux-mêmes. En revanche, il importe de créer les conditions propices à cette motivation.

Quelles actions concrètes une entreprise peut-elle mener pour favoriser la motivation des hommes ?

Elles sont de trois ordres :

1. tout d'abord, éliminer tout les critères anti-démotivants :

Les enquêtes de motivation, révélant clairement qu'il existe un certain nombre de facteurs qui générant la motivation. Il s'agit de facteurs tel que :

- Un environnement physique de travail acceptable, des conditions d'hygiène et de sécurité.
- Des conditions de salaire minimal.
- L'attention portée aux ressources humaines.
- La qualité de l'encadrement.

La première étape de toute politique de motivation est donc de neutraliser ses facteurs démotivants.

2. Créer dans l'entreprise un environnement favorisant

l'épanouissement de quelques grands pôles de motivation, tel que :

- la réalisation de soi
- le sentiment de reconnaissance
- l'accès à des responsabilités
- la satisfaction tirée du travail en lui-même
- Les perspectives d'avancement, l'ambition personnelle.

3. Promouvoir à tous les niveaux le dialogue manager/subordonné, et mettre en place des structures permettant aux premiers de valoriser les sources de motivations personnelles des seconds.

Si les entreprises considèrent aujourd'hui les hommes comme leurs principales richesse, il est vrai également que la différence de performance entre 2 entreprises à potentiels équivalents se fera par leur capacité à les motiver.

## **Gestion de Ressources Humaines**

La gestion des ressources humaines telle qu'elle est pratiquée dans les entreprises s'inspire plus ou moins de ces conclusions. Elle a pour objectif de traiter des quatre

grands types de relations humaines que l'on trouve au sein des organisations : les relations de l'homme avec son travail, les relations de force entre les différents groupes humains, les relations hiérarchiques et les relations entre individus.

On peut distinguer trois types de services du personnel dans une entreprise : dans le premier cas, le service des ressources humaines a la charge du recrutement et de la rémunération mais n'est pas intégré au processus décisionnel de l'entreprise. Le second cas traduit une vision à moyen terme du rôle du service du personnel : celui-ci établit une politique de gestion prévisionnelle, de la promotion, de la formation, de l'évaluation et est consulté avant que les grandes orientations de l'entreprise ne soient décidées. Le troisième cas est celui du développement. Les ressources humaines sont considérées comme un facteur déterminant dans le développement de l'entreprise, et la fonction personnelle doit alors concilier le développement de l'entreprise et celui des individus de manière optimale.

Quelle que soit la politique adoptée, le service du personnel remplit des tâches dans quatre grands domaines : la gestion des hommes sur un plan individuel ou collectif, la gestion des relations sociales internes et externes (relations avec les syndicats, les pouvoirs publics, etc.), les obligations légales et réglementaires auxquelles sont soumises les entreprises en matière de personnel (fiches de paie, médecine du travail, etc.) et la gestion des équipements sociaux.

## **Bibliographie**

- Articles de Diriger par Taylor
- Levy Leboyer, la crise des motivations, 1994
- Leçon de management de l'ISAE par Monsieur Francise
- Leçon de marketing de l'ISAE par Monsieur MANAMBOLA
- Leçon de la GRH de l'ISAE par Madame Raymond
- Leçon de l'organisation de l'ISAE par MANAMBOLA
- Le travail change sa personnalité, édition : organisation
- TRIBUNE DE MADAGASCAR (gazette)
- Philosophie de Karl Marx édition : économie

## **Wébographie**

SITE : [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

## GLOSSAIRE

Source:

- ✓ Grand dictionnaire de la psychologie, Larousse, 2000.
- ✓ Entreprise actuel

### **Adéquation des hommes à leur poste :**

« C'est l'homme voulu, au poste voulu, au moment voulu »

Cela implique pour l'entreprise, une connaissance des hommes et du poste, et une anticipation dans les formations.

L'adéquation est un objectif d'intérêt commun, pour l'entreprise, car le salarié sera plus efficace, et pour le salarié car il pourra mieux s'épanouir dans un poste qui correspond à ses attentes.

### **Autonomie :**

Aptitude individuelle à se sortir tout seul de situations données. Dans un environnement en perpétuelle évolution, l'autonomie est une nécessité pour réagir efficacement aux situations de crise.

Le degré d'autonomie peut se lire sur les fiches de fonction, la définition peut-être globale, ou elle peut être définie de A à Z, sans laisser de liberté au salarié.

### **Behaviouriste :**

Membre du courant de psychologie scientifique fondée sur l'approche comportementale des activités psychologiques. Ce courant est basé sur les comportements et le stimulus qui les font apparaître. Mouvement plus particulièrement développé aux Etats Unis, il laisse de plus en plus sa place au courant cognitif.

### **Cognitive :**

La cognition correspond à l'ensemble des activités intellectuelles et du processus qui se rapporte à la connaissance, et à la façon dont un individu va les utiliser dans son environnement. C'est la perception qu'il a de ce qu'il voit.

Les cognitivistes suivent donc un courant de pensée contemporaine qui met l'accent sur un phénomène de cognition. Ils basent leur théorie sur la perception, l'attention, la mémoire, le langage et les activités

intellectuelles. On appelle donc aptitude cognitive, l'ensemble des caractéristiques de la personnalité, différentes du domaine affectif. C'est à dire, la motivation, la capacité d'un individu à maîtriser l'inconnu, l'implication. Enfin, l'un des cognitivistes les plus connus était Piaget.

### **Confiance :**

Sentiment de sécurité accordé à un individu par son entourage, lui permettant de croire en lui et de se fier à son jugement.

Ce sentiment encourage l'individu à prendre des responsabilités et des initiatives.

La confiance est souvent une valeur fondamentale de l'entreprise, faisant partie de la culture, elle favorise la responsabilisation, et la reconnaissance du droit à l'erreur. C'est un facteur de motivation, si l'on crée des attentes fortes dans le personnel, en lui faisant confiance, les résultats seront à la mesure des attentes.

### **Délégation :**

Une délégation réussie est une délégation acceptée, qui permet d'évoluer dans l'échelle des responsabilités. Savoir déléguer implique :

- Savoir choisir les hommes.
- Leur donner la formation nécessaire.
- L'autorité et la responsabilité adéquate.
- Les suivre et les guider.
- Mettre en place des procédures de suivi et de contrôle.
- Reconnaître les performances accomplies.

### **Efficacité :**

C'est l'une des composantes individuelles essentielles, recherchée par les entreprises. C'est en fait, savoir ce qu'il faut faire, et savoir bien le faire. En effet l'efficacité permet d'éliminer les pièges d'activité ( activité dont l'utilité est dérisoire par rapport à l'énergie dépensée).

### **Evaluation des performances :**

Système qui donne l'occasion une fois par an à un collaborateur de rencontrer son supérieur pour faire le point d'une manière formelle sur l'exercice écoulé.

### A quoi sert-elle ?

#### a. Pour les collaborateurs évalués :

- Permet de discuter des résultats obtenus, de la façon dont ils ont été obtenus, quelles furent les difficultés, mais aussi de la détermination de leurs futurs objectifs.
- C'est l'occasion de traduire ses résultats par des signes de reconnaissance appropriés.
- C'est l'occasion de se situer, d'apprécier sa progression de s'informer et de se motiver pour l'avenir.

#### b. Pour la hiérarchie évaluative :

- De se rendre compte des performances de chaque collaborateur, et d'en améliorer le niveau individuel par la reconnaissance, la motivation, et le conseil personnel.
- C'est une occasion régulière de recueillir les suggestions des collaborateurs pour améliorer les méthodes, les procédures, la performance, et fixer les prochains objectifs en commun.

#### c. Pour l'entreprise :

- Permet de s'assurer de la bonne compréhension de la stratégie de l'entreprise par les différents collaborateurs.
- Permet l'établissement équitable de rémunération, de promotion, et de gestion de carrières.
- Contribue au renforcement d'une culture d'entreprise basée sur la valorisation du potentiel humain.

## Implication :

Défini comme un mouvement venant de l'individu, là ce n'est plus l'entreprise qui manipule l'investissement personnel, mais l'individu lui-même, qui pour des raisons psychologiques développe une relation au travail tel qu'elle engendre une valorisation en quantité et en qualité du travail. C'est un savoir être.

## Leadership :

C'est la capacité manifestée par un individu à commander, et surtout, à ce faire obéir, dans le respect fondamental d'autrui. Il existe deux visions du pouvoir, opposées sur leur conception de l'exercice du pouvoir.

- Le leader est un chef efficace, capable d'entraîner ses hommes, c'est un visionnaire, un homme qui possède un projet global et cohérent pour l'entreprise et qui est capable de transmettre cette vision à ses collaborateurs.
- La deuxième définition est axée sur le management par consensus, l'animation d'équipe, le travail par réseaux et groupe d'affinité.

## Participation :

Dans le monde du management, ce mot recouvre d'une part, de la participation financière aux résultats, au capital, d'autre part, la participation à la gestion de l'entreprise, à la prise de décision, aux activités de communication, ou de réflexion ( cercle de qualité, groupe de progrès).

On reprendra la conception définie par la revue Management.

« Les exigences concrètes et croissantes de compétitivité réactualisent le mot "participation", mais dans une optique changée. Conservant son cœur de valeurs humaines fondamentales, la participation désigne de plus en plus un ensemble de mode de gouvernement, de méthodes et de pratiques opératoires adaptées au défi de l'époque.

En dehors des textes légaux qui la régissent, la participation financière est un élément important de la politique générale des entreprises postindustrielles (qui succède à l'ère industriel).

C'est ce que le président Pernod appelle le partage de l'avoir et dont la traduction se trouve dans les primes de résultat, des stocks option pratiqués également chez CMB packaging ou IBM.

Qu'en pensent les salariés ?

93% des personnes interrogées estimaient qu'une bonne participation à l'activité de l'entreprise ne peut être durable sans participation financière. Ainsi, la perspective de prime et de salaire plus élevé de 10% vient en tête des préoccupations des salariés, avant l'influence des manageurs charismatiques ou la sécurité de l'emploi.

Enfin dans la même enquête, 100% du personnel estime que l'initiative des collaborateurs est fondamentale, et 93% sont prêt à s'impliquer d'avantage dans leur travail.

Le second mode de participation, le management participatif, est invoqué par tous les managers modernes avec un essor particulier depuis l'avènement de la démarche qualité, et du management à la Japonaise. Son fondement repose sur la constatation que plus proche de la tâche, mieux on la connaît. D'où l'idée de donner la parole aux hommes de terrain, les hommes d'exécution, à tous les niveaux pour les inciter à réfléchir sur leurs méthodes de travail.

Les avantages sont évidents : enrichissement des tâches, amélioration de leur accomplissement par l'écoute des intéressés. Les difficultés de mise en œuvre vont trouver aux niveaux des comportements des individus, des conflits de culture. Le chef par définition, le plus ancien, dans le grade le plus élevé, est en principe le plus compétent, doit trouver un fondement nouveau à son autorité, celle-ci va être désormais assise sur des qualités humaines d'écoute, d'animation et de prise de décisions de plus en plus consensuelles.

### **Reconnaissance :**

Besoin fondamental chez l'individu de voir son existence constatée (de préférence positivement) par autrui.

Dans le monde de l'entreprise, ce besoin revêt plusieurs formes.

1. Exister physiquement, de voir sa présence remarquée par son supérieur. De le voir vous saluer, s'intéresser sincèrement à vous et à votre travail. Cette forme de reconnaissance et mise en œuvre par les patrons pratiquant le « management baladeur ».
2. Dans une forme plus élaborée, c'est la reconnaissance par le supérieur hiérarchique de la qualité du travail accompli par son collaborateur. Ceci va impliquer de la part du supérieur hiérarchique l'obligation de considérer cette activité prioritaire, de prendre le temps de connaître le travail de ses collaborateurs, de savoir évoluer leurs performances, et de pouvoir disposer de signes de reconnaissance adéquats.

A ce propos, s'ouvre un débat classique autour des signes de reconnaissance. Doivent-ils essentiellement être de nature financière. Cependant, elle souligne qu'une plus grande participation à la vie de l'entreprise est différemment considérée par les collaborateurs, comme un signe de reconnaissance motivant.

Cela étant, après la juste motivation financière, l'entreprise dispose d'une panoplie d'outils de reconnaissance :

- élémentaire : contact, proximité.
- sophistiqué : participation à la prise de décision, épanouissement personnel

## **Responsabilisation :**

Composante du cycle de management complémentaire de la délégation, consistant à partager l'exercice du pouvoir avec d'autre à un niveau hiérarchique moindre, et à les mettre en mesure d'être véritablement acteurs, donc de répondre à leurs actes.

Le but de la responsabilisation :

- Clarifier les rôles.
- Assurer une meilleure répartition des tâches, en donnant la responsabilité à ceux qui sont plus proches du terrain
- Permettre la promotion de nouveaux cadres.
- Motiver ceux qui ont un désir d'arriver.

Comme nombre de concepts nouveaux, celui-ci est de ceux qui sont parfaitement admis conceptuellement, mais moins bien vécu sur le terrain.

En effet, la responsabilisation comme la délégation implique :

- Que la responsabilité soit clairement définie.
- Qu'elle ait été acceptée par l'intéressé.
- Qu'il ait les moyens personnels voulu (compétence, formation, autorité) pour l'assumer.

**Dysfonctionner** : fonctionnement défectueux (qui n'offre pas des qualités requises considérées comme obligatoire)

**Ecologiques** : qui se préoccupe de préserver un équilibre naturel entre les vivants et leur environnement

## **Table de matière**

INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I : Présentation général .....	2
CHAPITRE II : FONCTION DES DIFFERENCES SERVICES ET LES DIFFERENTES ACTIVITES .....	6
CHAPITRE III : NOTION SUR LA MOTIVATION ET L'ATTITUDE .....	18
CHAPITRE I : LES DIRIGEANTS SONT DANS L'OBLIGATION DE TENIR COMPTE DE LA MOTIVATION DES SALARIES ..	20
I- LE TRAVAIL, UNE VALEUR EN VOIE DE DISPARITION : .....	20
CHAPITRE II : DEFINITION SOUS DIFFERENTES APPROCHES DE LA MOTIVATION ET ANALYSE.....	25
CHAPITRE III : COMMENT MOTIVER AUJOURD'HUI ? .....	34
CHAPITRE I : L'ATTITUDE ENTRE LES PERSONNELS D'ENTREPRISE.....	47
A- Respect d'ordre hiérarchique.....	59
B- Respect et organisation sociale .....	59
C - Le respect entre valeur et concept.....	59
CHAPITRE II : COMPORTEMENT .....	65
CHAPITRE III : LA DÉCISION PRISE EN CAS D'ATTITUDE INACCEPTABLE.....	71
1- La protection de la vie personnelle.....	75
2- Une protection relative.....	76
3- La vie personnelle dans le cadre professionnel .....	77
CONCLUSION .....	78