

---

## Introduction Générale :

La notion de performance suscite aujourd'hui un intérêt croissant dans différents domaines des sciences de gestion : management stratégique, finance d'entreprise, comptabilité/contrôle de gestion, gestion des ressources humaines, organisation, marketing.... Sur un plan académique, cet intérêt est à l'origine de nombreuses recherches et sur un plan pratique, le thème de la performance est devenu le nouveau credo des dirigeants des entreprises. La performance organisationnelle est au cœur des entreprises et des organisations dans le sens où elle permet le développement des activités et des emplois.

Nous essayons de faire la lumière sur le concept de performance des entreprises qui est un rapport entre les Ressources consacrées (moyens mis à la disposition) et les Résultats obtenus. Nous insistons sur la précision de la notion de performance des entreprises, dans un environnement intransigeant, et en perpétuel changement tel le milieu économique avec lequel sont confrontées nos entreprises. Cette étude de paramètres de performance est basée sur une synthèse des recherches théoriques. En ce qui concerne l'entreprise Algérienne, nous nous appuyons sur une étude empirique.

Notre objectif cherche d'abord à cerner la définition du concept de la performance puis de définir les paramètres qui contribuent à la création de valeur organisationnelle et procurent à l'entreprise des avantages compétitifs, d'identifier les indicateurs correspondants à l'évaluation de la performance de l'entreprise. L'environnement actuel auquel sont confrontées nos entreprises, l'intensification de la concurrence et l'accélération du changement. L'entreprise est demandée de maintenir et de développer sa compétitivité et sa performance, pour assurer sa survie et sa croissance. Elle est donc demandée de mobiliser des ressources dont elle dispose au niveau interne et externaliser des activités qui contribuent à la création de valeurs.

Notre réflexion cherche à montrer que les Ressources Humaines contribuent à la création de valeur organisationnelle et procurent à l'entreprise des avantages compétitifs. Les compétences, les motivations (carrières, progrès professionnel, coaching, développement personnel,...) se voient comme des facteurs qui interviennent au succès des entreprises... tout ces termes renvoient vers une même direction celle de la réussite, du succès et de la distinction. Des notions qui concernent le domaine de la gestion modernes des entreprises

---

modernes. Divers disciplines se mêlent pour nous dévoiler des notions, des concepts, des éléments et des paramètres dites de réussite.

Parmi les caractéristiques les plus frappantes de l'environnement actuel auquel sont confrontées les entreprises, l'intensification de la concurrence et l'accélération du changement. Dans un tel environnement marqué par la mondialisation des marchés, l'interpénétration croissante des économies, l'interdépendance accrue entre les acteurs en jeu modifiant les conditions de la concurrence, la survie et la pérennité de l'entreprise devient de plus en plus problématique. En effet, toutes les entreprises doivent veiller au renforcement, à l'amélioration ou du moins le maintien, et ou à la préservation de leurs compétitivité et de leurs performance économique.

Comme réponse à ces divers facteurs permettant leur compétitivité et le maintien de leurs performances, le but est donc de survivre et de se développer. Ces entreprises réalisent cet objectif à travers différentes options à savoir : la croissance externe pour bénéficier des économies d'envergure, l'organisation en réseau des activités à l'échelle internationales. La coordination des compétences au niveau interne et l'externalisation des activités qui contribuent à la création de valeurs. Une mobilisation des ressources dont dispose l'entreprise, pour faire face.

L'entreprise algérienne n'est pas loin de cette réalité elle est affrontée à prendre le challenge de la survie, de la concurrence, de la compétitivité, d'entreprendre une culture d'entrepreneuriat accès sur les compétences de demain c'est-à-dire orientée vers l'avenir, pour obtenir de la performance durable et participer au relèvement économique algérien et au développement du pays... De la débrouille managériale, à l'apprentissage, à l'expérience, en fin une culture pour un progrès dans ce contexte.

Les facteurs de performance de l'entreprise sont multiples, mais en général se sont tout les inputs susceptibles de donner à l'entreprise un avantage, l'entreprise est demandée de transformer ces inputs en résultats économiques significatifs pour permettre à l'entreprise une existence, de la pérennité sur le marché, plus spécifiquement la question est sur l'élément humain, quel est le rapport entre ce dernier et la performance de l'entreprise ? l'élément est pris en compte,( signalé, objet de recherche) selon plusieurs formes et aspects :

Le premier c'est le leadership, « modes de directions » dès les débuts des années 20 du

---

siècle dernier. La question était de se demander sur le rapport entre le L et les résultats de l'entreprise.

La 2<sup>ème</sup> c'est la motivation « les motivations » « école des relations humaines » première à se demander sur le rapport entre M et « productivité ».

La 3<sup>ème</sup> est la culture de l'entreprise les années 70, la question posée était le rapport entre la CE et les bons résultats des entreprises Japonaises,

La 4<sup>ème</sup> l'approche de la compétence, les C est le facteur qui détermine et fait la différence entre les entreprises.

D'une part La question pour les économistes était comment obtenir les résultats pour l'entreprise et comment les maximiser d'autres part la problématique était axée sur l'utilisation la plus efficace possible et l'optimum d'exploitation des inputs. De la même façon la question se pose sur l'élément humain comment l'entreprise gère –t-elle ce facteur par la meilleure façon ?

Une préoccupation principale s'impose comme problématique et se voit d'être développée comme étude, une question principale se pose, qui n'est d'autre qu'une question de base d'une recherche modeste pour l'obtention de réponses, de résultats scientifiques pertinents.

***Question générale :***

***Quelle est l'idéale façon pour que l'entreprise aboutisse à la réussite et à la performance? Comment l'entreprise peut elle créer ce résultat et à travers quels conditions? En d'autres termes L'entreprise est contrariée par la difficulté d'exister, de survivre dans un environnement changeant et/ou perturbant, Quelle est donc l'idéale façon pour l'entreprise d'aboutir et de réussir? Comment l'entreprise peut elle créer et accentuer des facteurs de réussite et œuvrer pour la performance?***

***La question spécifique :***

***Quelle place accorde l'entreprise Algérienne à L'élément humain, ou le facteur humain, représenté en paramètres de leadership, de motivation, de valeurs, de compétence pour atteindre la performance ?***

---

- D'autres questions plus spécifiques se posent : Notre étude méthodologique va dans le sens de répondre aux questions plus spécifiques qui se posent et qui permettraient une étude basée sur une analyse rigoureuse des concepts clés, ou paramètres, donc quatre variables humains, susceptibles d'être à l'origine de la performance de l'entreprise:

- **1<sup>ère</sup> question:** quelles sont les facteurs à l'origine de la réussite, de la survie, de la pérennité des entreprises en général et des entreprises algériennes en particulier les facteurs dites de performance? quel est le secret des entreprises performantes?

- **2<sup>ème</sup> question :** quelle est la meilleure personne pour réaliser la réussite à travers son management de son entreprise?

- **3<sup>ème</sup> question:** quelles genre de compétences l'entreprise à-t-elle besoin ?

- **4<sup>ème</sup> question :** Quel fonctionnement prend la culture de l'entreprise pour œuvrer à la performance?

- **5<sup>ème</sup> question :** quel intérêt porte l'entreprise algérienne pour ces facteurs de leadership, de culture, de compétences, de motivation : considérés comme facteurs clés pour la réussite managériale ?

Les hypothèses que nous présentons donc vont dans le sens suivant :

- **1<sup>ère</sup> hypothèse :** la recherche d'une meilleure gestion du potentiel humain, pourra améliorer, une facette, très importante de la performance de l'entreprise. Donc l'entreprise en étant un système physique, organisée et piloté par un système de gestion et ouvert sur son environnement, les facteurs contribuant à la réussite managériale sont ses propres composants, donc ils ne peuvent être qu'internes, liés à l'environnement interne-entreprise, constituées de diverses ressources.

- **2<sup>ème</sup> hypothèse :** ou externes en relation avec l'environnement dont l'entreprise évolue. L'environnement est en changement constant, ce dernier s'impose ou contrarie l'entreprise. il lui impose une amélioration dans les compétences des meneurs et des menés, ce qui nécessite que l'entreprise doit d'être en conformité avec ses changements. L'entreprise doit exister dans un environnement possédant des facteurs économiques culturels favorisant la réussite.

---

Ce travail nécessite la composition de quatre chapitres; qui débattront sur les thèmes suivants :

**1<sup>er</sup> chapitre:** présente l'étude de la première dimension, ou pilier sur lequel tiendrait l'entreprise, explore les travaux concernant les modes de gestion et par conséquent tout ce qui concerne les styles de management et les recherches autour de modes de direction, présenter les notions qui découlent : tel le charisme, le pouvoir, ...c'est évident de concentrer l'intérêt sur cet homme qui tient la direction des autres, la décision, la responsabilité. L'attention sera d'abord portée principalement sur l'homme qui tient des responsabilités au sein de l'entreprise que l'on nomme leader ou manager. Les diverses notions pour décrire les caractéristiques de la relation entre meneur et menés, la question qui déclenche l'intérêt est comment un mode de management lié à une personne donnée (leader) influence le cours des événements dans une entreprise. Quel personnage idéal et par quelle façon idéale procéderont les chefs et les supérieurs et les cadres pour l'obtention de meilleurs résultats pour leurs entreprises ? À ce stade la performance désigne le gain, le profit, l'effet de leader sur les résultats obtenus par l'entreprise.

- **2<sup>ème</sup> chapitre :** présentation des recherches et des études et des concepts liés au concept de la motivation. Et par la suite une étude approfondie sur la motivation, présentation d'une synthèse schématique sur le concept. Des illustrations, et des exemples concrets concernant le processus motivationnel, le parcours et le déroulement de la motivation. Quelles sont les phénomènes liés à la motivation de l'homme, et enfin une réponse concernant l'introduction de la gestion des motivations dans les paramètres de réussite des entreprises, tirée des études et des recherches sur la notion de la motivation. ?... À cette étape la performance désigne la productivité.

- **3<sup>ème</sup> chapitre :** l'étude de l'environnement externe entreprise, l'entreprise algérienne dans son environnement, les modes de gestion qui ont marqué son évolution depuis l'indépendance, engendre une culture économique en général. La culture qui entoure et circule l'entreprise et l'économie algérienne, cette dernière incarne l'exemple d'un pays animé par l'envie d'échapper au sous-développement et un environnement économique favorisant enfin un modèle de développement propre à notre pays.

---

L'entreprise algérienne illustre l'image de celle qui a subi des transformations et des variations sur plusieurs axes exigés par le poids de l'environnement. Quel avenir se manifeste devant cette entreprise vu ces transformations et ces perturbations ? la performance à ce stade est indiquée en plus des défis de performance économiques la pérennité, la survie, la résistance envers les turbulences des changements, devant les crises...

**4<sup>ème</sup> chapitre** : est destiné à l'étude sur des compétences, théorique, académique et professionnelle, les concepts qui lui sont liés : la performance, gestion de carrières, et de répondre à une question significative : quelles compétences l'entreprise à-t-elle besoin ?...

**5<sup>ème</sup> chapitre** : à ce stade on arrive à cerner le concept de performance : on additionne tout les concepts déjà utilisés par les travaux antérieurs, pour constituer la part qualitative et quantitative de la performance, dans cette étape on peut voire et cerner toute la dimension conceptuelle de la performance. On présente aussi l'étude empirique et les résultats de l'enquête.

L'étude présente la contribution humaine à la performance de l'entreprise selon quatre écoles différentes : le courant des modes de gestion, l'école des relations humaines, la théorie de la culture d'entreprise, et la théorie de la compétence. La question est étudiée selon les quatre projections. L'objectif est de présenter les différentes approches et compréhensions autour. En général il y'a plusieurs apports (inputs) qui contribuent à la performance (output), l'apport financier, matériel, structurel, organisationnel et humain, à travers cette étude nous allons faire la lumière sur ce dernier, il y'a quatre principaux courants qui ont étudié cet aspect, il est présenté selon différents formules : leadership, motivations, valeurs et compétences.

L'objectif de cette étude est de présenter les différentes approches sur l'apport de l'élément humain, qui constitue un facteur déterminant dans l'obtention de la performance de l'entreprise.

---

**Chapitre I:**  
*L'IMPACT D'UN  
LEADERSHIP EFFICACE  
SUR  
LE SORT  
DE L'ENTREPRISE*

---

## **Introduction :**

Il n'y a pas de projets, d'initiations, de but sans initiateurs, ni projeteurs. Et il n'y a pas de réalisations sans créateurs, il n'y a pas de rassemblement autour d'une idée qui marche sans fondateurs et précurseurs, sans meneurs. Il est démontré de plus en plus qu'un Leadership efficace est fondamental pour la réussite d'une entreprise, c'est un sujet qui suscite l'intérêt des gens, qu'ils soient du milieu académique, du monde politique, économique, ou ordinaires puisqu'il renvoie à des phénomènes tels que le succès, la célébrité, la gloire, le charisme, l'influence, le sort et les issues des événements...

Le leader exerce son leadership à partir de son management, ce dernier apparaît comme l'exercice du pouvoir du leader sur son entourage. Le management est concerné par l'exercice d'un certain leadership. Il se trouve que le management comme concept se montre plus souple et plus lucide pour attirer l'attention et la réflexion, il est plutôt technique et proche de l'opérationnalité. Alors que le concept de leadership est plus englobant, général, et flou. Le but de ce chapitre est de jeter la lumière sur le leadership pour clarifier la mythique définition et présenter les fameuses propositions et approches autour du phénomène. Définir le leadership en tant que pratiques et modes de comportements et présenter les études qui démontrent son impact sur le sort des entreprises, et de situer le leadership le plus efficace selon les recherches.

Les questions de base qui accompagnent continuellement le phénomène de leadership se résument sur : responsabilité et autorité, délégation, établissement d'objectifs, contrôle, évaluation du rendement, établissement d'esprit d'équipe, et résolution de conflits...

Pour s'introduire sur le sujet de leadership des questions se posent aussi sont de nature telles que : Quel est le meilleur style de leadership ? Quelles causes rendent les gens loyaux envers le leader, et leur travail, et leur organisation ? Quel est le meilleur leadership et quelle efficacité détient un style ou un mode donné ?

L'objectif de ce chapitre donc est de désigner, de valoriser, une façon d'être, de faire, une manière de procéder, une attitude précise. De démontrer l'efficacité, le poids, que porte, détient et possède le leader.



---

## Section 1:

*LEADERSHIP*

*ET*

*NOTIONS VOISINES :*

---

## **Section 1 :**

### **LEADERSHIP ET NOTIONS VOISINES :**

#### **Introduction :**

Le pouvoir étant une qualité principalement personnelle, il doit être orienté vers des fins et des buts légitimes et justes, les détenteurs de pouvoir sont étroitement observés et surveillés par les autres. Les gens n'acceptent et ne tolèrent pas facilement les formes de pouvoir et les distinctions qui lui sont liées.

Une des formes les plus appréciées du pouvoir est le leadership. Voyons pourquoi ?

Pourquoi acceptons nous de se soumettre en plein grés aux ordres d'une personne et non pas une autre ? L'objectif de cette partie est de s'en remettre aux propositions théoriques déjà avancées jusqu'à présent par les théoriciens sur le sujet.

Il faut signaler que la question de la performance a été étudiée selon différents rapports, d'abord il a été question de maximiser les profits, les gains, le bénéfice, et on supposait que le chef, le patron, le leader, donc le leadership, modes de directions, modes de management étaient tenus responsables des résultats de l'entreprise, par conséquent source de performance. Le chef été l'entreprise et l'entreprise été le chef, la structure, le système et les procédures administratives n'étaient pas complexes, cette donnée à fait l'objet de plusieurs études, qu'on va explorer tout au long de ce chapitre.

#### **I- Définitions :**

##### **1/1 Introduction et Définition mythique du leadership :**

Le leadership en général renvoi vers ces hommes et ces femmes d'exception qui ont marqué à tout jamais par leurs parcours, leurs modes de comportement, leurs visions, leurs conceptions, leurs jugements de valeur, leurs contributions dans le monde et les événements qui les entourent.

---

Leurs traces, leurs créations, leurs vies sont à revivre dans les ouvrages, dans les récits, dans les histoires qui fascinent. Lorsque les individus sont contrariés par leurs réalités pesantes, par des lourds événements qui les basculent, par le discours négatif, le retardement la non réalisation. Que le temps des miracles est passé, par le réalisme pessimiste. Ils sont sensés se tourner vers ceux qui ont bâti quelque chose, ceux qui ont détenus l'espoir jusqu'au dernier moment, ceux qui ont porté et transféré la sagesse, ceux qui ont parcourus le plus difficile, ceux qui ont cru et créer, leurs rêves, leurs propres histoires, pour se prêter courage et clairvoyance, dans le désarroi et le désordre qui les entourent.

Le leader à première vue est celui, qui porte un groupe à croire en lui et à ses idées, son idéalisme, c'est celui qui anime un chemin de parcours vers l'obtention d'un but, une cause, un projet collectif. Son travail consiste à convaincre, faire adhérer les autres à ses points de vue. Son premier rôle est celui de défendre et faire valoir ses idées, ses convictions, ses méthodes, ses façons d'agir et de se comporter. Il est porte parole de sa démarche et la démarche des autres qui dépendent de lui. Il est par conséquent celui qui a la main posée sur ceux qui dépendent de lui. Il incarne le symbole, l'idéal, le parfait, le sauveur comme notre prophète Mohammed, Le Jésus. Il peut être l' élu tant attendu pour représenter le groupe, exemple de l'émir Abdelkader, Ghandi et autres. Il peut être le modèle d'une génération incarnant réussite, richesse succès et intelligence : l'exemple de Bill Gates. Il peut incarner le sacrifice et défendre une cause : Martin Luther King...Il marque les esprits, et devient une légende, ou connu et objet de propagande, atteindre des postes de décision, d'exception ou des positions réservées au sexe masculin, ex : Hillary Clinton, Benazer Butto ... Un hôte proche du peuple, modeste, vie et participe à la vie des autres, connaît les malheurs et les bonheurs du peuple et vie avec lui un échange d'émotions sans frontières ni barrières, des chefs d'entreprises marquants ... Ces symboles qui incarne des positions de fermeté, de durabilité, de grandeur et de supériorité vient leurs faiblesses, les moments de joie, de bonheurs, de détente, de méditation, et même des moments de délire, de déchirure, le cas de célébrités : des hauteurs, et des artistes...détiennent les secrets, aiment être entouré par la magie, la brillance, la distinction, veulent basculer les règles, les rigidités, combattre le narcissisme, égoïsme, les inégalités qui regroupe la privation, l'exploitation qui signifie à moi seul que reviennent les singularités et les mérites,... futuriste visionnaire animant des espoirs, sachant emporter une foule vers une délirante envie de faire basculer et changer les

---

choses, ou cherchant un idéalisme prospère attrayant reflétant une bonté intérieure, le sauveur d'une détresse sans issue ... car les générations ont toujours besoin de figures, et de modèles les représentant.

**2/Le leadership aujourd'hui :** cette définition renvoie à la question suivante : qu'est ce que le leader a de plus que les autres? De nos jours chaque année ou période définie, des listes livrées par les médias de telles ou telles catégories de personnages et pas les moindres : Les cents personnalités les plus influentes du moment. Les cents personnages les plus riches du monde, les plus populaires, les PDG les plus payés,...des gens et des indicateurs devenus des normes d'excellence détenues par certains et les autres les possèdent en moins. Des critères développés par des médias spécialisés et qu'il faut avoir pour accéder à une catégorie donnée.

Ces personnages incarnent et atteignent des normes d'excellences prédéfinies et par cette voie, ils construisent des images médiatiques appréciées et admirées par les autres, et développent ainsi des rôles qui les aident à préserver leurs images devant leurs admirateurs exemple : travailler pour des causes humanitaires, aider à faire sensibiliser pour des programmes d'intérêt général, ou simplement faire propager une campagne publicitaire. Ce qui prouve l'influence énorme qu'il peut exercer un individu doté de caractères authentiques par son personnage qui aux yeux de leurs admirateurs incarne réussite, statut, force de caractère, et des privilèges que les autres n'ont pas.

## **II- Les éléments composants le leadership dans l'entreprise :**

### **1- L'influence :**

La notion d'**influence** constitue un élément essentiel de toute définition du leadership. Par contre toutes les formes d'influence ne constituent pas nécessairement un signe de leadership. C'est qu'il leur manque un autre élément essentiel: **l'aspect délibéré, volontaire** (et souvent même enthousiaste) de la réponse donnée par l'entourage du leader à ses tentatives d'influence. Exercer un leadership, c'est convaincre, persuader et orienter, ce deuxième élément en implique nécessairement un troisième, à savoir que l'influence soit exercée par le moyen d'une **communication interpersonnelle** entre le leader et son groupe.

Le leadership d'un individu qui occupe un poste hiérarchique: vice-président, chef de

---

service. Cet individu jouit déjà d'un pouvoir formel attaché à son poste, un pouvoir conféré et soutenu par la direction et les collègues, les politiques et les règlements de l'organisation, les marques externes d'un statut élevé. Si cet individu est un vrai "leader" en plus d'être un "patron", il pourra profiter d'un deuxième type de pouvoir: un pouvoir qui est attaché non à son poste, mais à sa personne, et qui est conféré non pas par le système hiérarchique, mais par les subalternes eux-mêmes. C'est ce surplus de pouvoir qui permet au patron-leader de faire accepter et de réaliser des objectifs élevés, obtenant ainsi un rendement qui dépasse l'exécution mécanique, routinière et minimale dont doit souvent se contenter celui qui n'a d'autres ressources que l'autorité formelle attachée à son poste. Cette notion de **dépassement** et **d'effort supplémentaire** que les vrais leaders sont capables d'obtenir de leur groupe, lorsque c'est nécessaire ou importé, constitue un autre élément de notre définition du leadership.

## 2- Le charisme :

### **Leadership= direction + charisme**

Le **charisme** est la qualité d'une personne qui séduit, influence, voire fascine les autres par ses discours, ses attitudes, son tempérament, ses actions. Un charisme puissant, c'est-à-dire fascinant, trouble et neutralise le jugement d'autrui ; c'est pourquoi on peut si aisément diriger, voire manipuler, les autres quand on a du charisme. Le charisme est souvent un don naturel ou une façon d'être, mais il est possible de travailler sur soi pour le développer. Le charisme est aussi lié à la confiance en soi, la personnalité, l'intérieur de la personne.

Le terme, d'origine grecque, a d'abord été employé en théologie ; (kharisma) est une faveur (une grâce, un don) accordée par l'Esprit-Saint à un individu ou à un groupe. Il a été introduit en sociologie en 1912 par Ernst Troeltsch pour désigner la domination basée sur l'autorité de type charismatique au sein d'un groupe religieux minoritaire (notion de secte). Une autorité « charismatique » est une façon de diriger les gens en prenant l'ascendant sur eux au moyen de son charisme. Concernant la capacité de certains à mener des groupes en jouant sur les aspects émotionnels, on parle de « leader charismatique » ou « chef charismatique » ou "leadership"...

---

D'après le sociologue Max Weber, le charisme est "la croyance en la qualité extraordinaire d'un personnage, qui est, pour ainsi dire, doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains ou tout au moins en dehors de la vie quotidienne, inaccessible au commun des mortels ; ou encore qui est considéré comme envoyé par Dieu ou comme un exemple, et en conséquence considéré comme un « chef »."

La fascination par la réussite professionnelle, l'admiration, l'exemplarité, représentation d'un modèle dans toutes les situations délicates et prospères, suscite jalousie et concurrence. L'individu détenteur de charisme jouit déjà d'un statut qui fascine, il englobe toute une image le physique, l'allure, les gestes, les comportements, les croyances, les opinions, le langage, ce qui est mentionné déjà invite à motiver les individus autour du leader pour être à l'image de ce modèle. Être patron renvoie déjà à l'idée de la réussite, le travail de patron attire et fait que les individus souhaiteraient devenir des chefs. La magie et le mystère qui peuvent entourer un individu doué ou doté de facultés peu ordinaires, conduisent à une attitude le plus souvent pro leader, des croyances telles qu'une bonne entente avec le chef, être félicité, être à l'abri de mauvais jugements du chef... Tout ce qui concerne le chef devient sujet de conversations : ses attitudes au travail, son comportement vis-à-vis du personnel, et y compris sa vie personnelle. Il devient le centre d'intérêt principal des travailleurs, et c'est lui à leurs avis qui détient les clés des solutions de tout les problèmes du travail et aussi bien de leurs vies personnelles.

### **3- L'autorité :**

Correspond au droit de pouvoir commander, d'être obéi. Elle implique les notions de légitimité, de pouvoir, de commandement et d'obéissance, et ne doit pas être confondue avec l'autoritarisme. La forme de sa légitimité peut varier, et elle peut enfin s'exprimer selon un rapport de force ou un rapport de compétence. Elle désigne aussi la possession de main sur la tournante des choses.

#### **a. Autoritarisme**

---

Au point de vue démarche, l'autoritarisme correspond à l'attitude de la personne qui contraint physiquement et/ou psychiquement les personnes qu'elle commande.

---

L'autorité, en ce qu'elle nécessite la légitimité, ne peut lui être associée. Ce distinguo permet de situer l'autorité au niveau de la valeur ; valeur reconnue par un groupe à une personne, une organisation, une institution, des mœurs ou des croyances.

## **b. Légitimité**

---

L'autorité ne correspond pas à une qualité intrinsèque, mais à une attribution ou une conférence qui légitime le pouvoir de commander et d'être obéi. En dehors des domaines psychologiques et sociologiques, trois sources de légitimation de l'autorité sont distingués : les règlements, les structures et les capacités. Ces sources peuvent se cumuler ou être différenciées.

- L'autorité d'un magistrat tient de la Loi, ainsi que de sa fonction au sein de la justice (règlement, structure). Mais il peut être reconnu compétent ou non (capacité).
- L'autorité d'un parent tient de sa fonction au sein de la famille (structure). La Loi encadre sa fonction, mais ne la définit pas (règlement), et il peut être reconnu « bon » ou « mauvais » (capacité).
- Dans un groupe informel, l'autorité d'une personne tient de la reconnaissance de ses attitudes, connaissances et compétences (capacité) et de rien d'autre (ni règlement, ni structure explicite).

## **c. Commandement et obéissance**

---

Le commandement est l'action et l'objet de la personne qui commande, c'est-à-dire qui donne un ordre. Dans le cadre de l'autorité, le commandement est nécessairement légitime ; tant que les personnes reconnaissent le bien-fondé des ordres reçus (exécutions, planifications, préparations, etc.) elles donnent leur assentiment et obéissent.

Ce bien-fondé est évalué selon les désirs individuels et les jugements personnels d'ordre public. De leur concordance, et de l'assentiment ou de la résignation de chacun — tacites ou explicites — le groupe obéit, conteste ou réattribue l'autorité. Les phénomènes de volonté, d'influence, de charisme, de stratégie politique, de révolution, de parti, d'idéologie, etc. entrent en compte à mesure que le groupe prend de l'ampleur (de la famille au Peuple, en passant par le groupe d'amis, l'association, l'entreprise, l'institution ou la Nation).

---

Là, l'obéissance entre pleinement en compte ; elle correspond à l'attitude de la personne qui se soumet à l'autorité. Cette soumission peut être vécue comme dégradante ou saine, selon le tempérament de la personne, selon l'estime qu'elle a pour ce/celui qui fait autorité, et notamment selon la démarche de ce/celui qui fait autorité (par exemple, s'il ne glisse pas vers l'autoritarisme, s'il est respectueux, etc). Ce sont donc les différences de tempérament, ainsi que les possibilités et les facultés de juger clairement du bien-fondé des ordres, qui permettent aux personnes de se situer par rapport à l'autorité (acceptation, résignation, refus, exécution irréfléchie, etc).

#### **d. Rapport de force ou de compétence**

---

L'autorité peut se situer dans un rapport de force ou un rapport de compétence, à l'égard des personnes à qui elle s'adresse.

- Le policier qui interpelle un malfaiteur violent est nécessairement dans un rapport de force.
- L'entrepreneur qui sollicite ses ouvriers et employés pour décider de l'avenir de l'entreprise est dans un rapport de compétence (discussion) sauf à imposer des vues.
- Le professeur qui tance un élève peut être dans un rapport de force, s'il use d'insistance (contrainte psychique) ou un rapport de compétence, si ses remarques sont fondées et ses relations avec l'élève satisfaisantes (prise en compte de la situation et de la personne).

#### **e. Sources :**

---

##### **1. Autorité de pouvoir**

---

Elle provient des règlements (lois, etc.). Elle concerne la justice, la police, l'État...

##### **2. Autorité de fonction**

---

Elle provient des structurations (hiérarchies, etc.). Elle concerne l'entreprise, la famille, l'association...

##### **3. Autorité de compétence**

---



---

Elle provient des savoirs, savoir-faire et savoir-être d'une personne ou d'un organisme. Elle peut être reconnue à quiconque se situe dans une démarche personnelle et positive d'amélioration aux points de vue attitudes, connaissances et compétences, ainsi qu'à quelque organisme ayant fait preuve de prise en compte des besoins de la situation et des personnes. On la qualifie parfois « d'autorité naturelle » ou « charismatique », bien qu'elle tienne des éléments cités.

## **f. Aspects**

### **1. Étymologie**

Le mot *autorité* vient du latin *auctoritas*. « La notion d'*auctoritas*, essentielle en droit privé et en droit public romains, se rattache, par sa racine, au même groupe que *augere* (augmenter), *augure* (celui qui accroît l'autorité d'un acte par l'examen favorable des oiseaux), *augustus* (celui qui renforce par son charisme ...celui qui est porteur de l'*auctoritas*). L'*auctoritas* exprime à son tour l'idée d'augmenter l'efficacité d'un acte juridique ou d'un droit.

La notion d'autorité vient d'être définie dans un sens plutôt juridique et social. C'est son caractère nécessaire, voire indispensable à la structure de toute société qui la rend légitime pour le plus grand nombre et qui permet de l'opposer (à condition bien sûr, qu'elle soit régulière juridiquement). On ne doit pas oublier, non plus, ce qu'on appelle l'*autorité naturelle* pouvant se dégager d'une personne (et là encore l'aspect bénéfique est sous-jacent). Sur le plan professionnel, par exemple, on attribuera à une personne une autorité certaine si elle inspire, de par sa compétence et sa moralité, la confiance qui permettra d'obtenir le meilleur de chacun et la bonne entente entre les différents individus du groupe.

La philosophe et psychologue Ariane Bilheran, dans son ouvrage *L'autorité*, explicite encore davantage l'étymologie du mot : "« *augere* » consiste avant tout à poser un acte créateur, fondateur, voire mythique, qui fait apparaître une chose pour la première fois. Bien évidemment, dans la même racine étymologique, l'auteur (*auctor*) est celui qui fonde une parole et s'en donne le garant. Ce terme était particulièrement employé pour les historiens, l'auteur étant la personne d'où émerge une crédibilité de parole concernant l'héritage et le passé". Elle définit alors l'autorité selon trois fonctions : la fonction d'engendrement (être à l'origine de, être l'ascendant de), la fonction de conservation (se porter garant de l'identité, au

---

travers de la transmission, de la mémoire, du lien passé/présent) et la fonction de différenciation (projet). Elle souligne que l'autorité s'inscrit dans un rapport au temps, à l'héritage, et qu'elle est vouée, dans son exercice, à disparaître : contrairement au pouvoir, à la domination, à la contrainte, l'autorité vise l'autonomie progressive de celui qui en bénéficie.

## 2. Psychologie et psychanalyse

---

L'autorité est étudiée en psychologie, en ce qu'elle met en jeu des phénomènes de co-influences interpersonnelles. Les notions d'ascendance et de conférence y sont essentiels, à savoir que :

- l'élément auquel le groupe confère l'autorité (personne, organisme, institution, État, valeur morale, croyance spirituelle, etc.) exerce une ascendance sur les membres du groupe (fascination, soumission, obéissance, etc) ;
- la conférence (ou l'attribution) de l'autorité à un élément provient de divers mécanismes psychologiques, tels que la crainte, le respect, la reconnaissance, la fascination, etc. et a différentes conséquences, telles que l'obéissance, la paralysie du jugement, le consentement, l'approbation, l'assentiment, l'exécution, etc.

En psychanalyse, on en revient toujours à cet élément initial, que la personne était d'abord un petit enfant encadré par ses parents, en quoi le complexe d'Œdipe a un rôle important dans la formation du comportement inconscient à l'égard de l'autorité, qui ressouviendrait toujours l'autorité parentale.

## 3. Sociologie

---

Le problème de l'autorité est au centre de la philosophie politique et de la sociologie. Si, depuis Platon, tous les écrits philosophiques contiennent des discussions de l'autorité, on peut citer comme auteurs contemporains Max Weber (qui a formulé une célèbre définition de l'autorité charismatique).

Dans la dynamique des groupes, on distingue deux éléments essentiels : les phénomènes de leadership et les phénomènes d'autorité. À savoir que le **leadership, notion en vogue dans le management contemporain (années 2000), fait appel à des compétences telles que la séduction et le sens de la mise en scène, de sorte à provoquer des effets de motivation au**

---

**sein d'une équipe.** Le leadership trouve donc sa place dans le cadre d'une structure normée aux objectifs prédéfinis. L'autorité, quant à elle, est bien à situer au niveau de sa valeur reconnue, attribuée et conférée par le groupe, de sorte que des personnes sont reconnues mieux à même de *faire autorité* que d'autres. Cela n'est pas sans poser des contradictions, des querelles et des volontés de pouvoir, notamment lorsque la structure du groupe est informelle. Formelle, la structure garantit une certaine stabilité à l'autorité, qui n'en est pas moins sujette à contestation, si elle est jugée contre-productive pour le groupe. En effet, toute société humaine ne saurait s'organiser qu'autour de l'autorité (personnelle, morale, politique ou spirituelle), car l'autorité est une valeur-référence et une valeur-repère pour la communauté.

Les buts de l'autorité sont la sauvegarde du groupe et la conduite du groupe vers des objectifs collectifs consentis.

#### **4- Le pouvoir :**

Berle<sup>1</sup> a formulé une série de propositions au sujet de la dynamique du pouvoir organisationnel. Il les appelle les lois naturelles du pouvoir.

- *Le pouvoir remplit tout vide dans l'organisation* : La fonction des structures de pouvoir est de réduire l'incertitude d'une part et de favoriser l'efficacité organisationnelle d'autre part. S'il existe un vide à un niveau de l'organisation (absence d'un président), le pouvoir tend à être reporté au niveau inférieur immédiat (vice-président). De même, si un dirigeant démontre peu d'intérêt et déploie peu d'énergie pour remplir une tâche, ses subordonnées s'empareront de la tâche et du pouvoir qu'elle confère.

- *Le pouvoir est invariablement personnel* : Sans ressources humaines, les organisations ne peuvent pas fonctionner et même si certaines personnes ont plus de pouvoir que d'autres, tout le monde a du pouvoir à sa façon. Les processus institutionnels donnent "Le pouvoir" aux individus, leur confèrent le droit d'exercer leur influence. Toutefois, seul le pouvoir personnel est réel: le pouvoir organisationnel n'existe que lorsqu'il s'incarne dans des personnes et que ces personnes exercent leur pouvoir. Bien sûr, il ne faut pas oublier que le pouvoir latent est important et peut influencer bien des comportements.

- *Le pouvoir est basé sur un système d'idées ou une philosophie* : Sans objectifs susceptibles de rallier les membres d'une organisation, il n'y a pas de système de pouvoir

---

viaible. Certaines organisations n'ont plus d'objectifs sauf celui de se maintenir. Elles peuvent survivre longtemps dans certains systèmes très sécuritaires mais ce faisant, elles perdent graduellement leur impact sur l'environnement social et/ou économique, et leurs membres se vident progressivement de leur créativité et investissent leurs énergies dans des luttes de pouvoir stériles parce que sans objectifs autre que l'accroissement de leur pouvoir personnel.

- *Le pouvoir est exercé par les organisations et dépend d'elles* : En un certain sens, les organisations ont du pouvoir sur le pouvoir, car elles confèrent, contrôlent, limitent ou retirent le pouvoir. Dans toute société complexe et sophistiquée, les organisations sont le lieu privilégié de l'accomplissement des objectifs individuels et collectifs. C'est pourquoi l'individu qui veut proposer des idées nouvelles doit soit s'intégrer à une organisation existante, soit créer une nouvelle organisation.

- *Le pouvoir est confronté à un champ de responsabilités et agit en présence de celui-ci* : L'utilisation responsable du pouvoir tend à augmenter le pouvoir. L'irresponsabilité ou l'échec dans l'exercice du pouvoir tend à diminuer le pouvoir. C'est dire que les positions de pouvoir ne sont pas attribuées seulement à partir du désir de pouvoir des individus: elles existent pour satisfaire les besoins de tous les membres de l'organisation. La responsabilité est la conséquence directe de l'obtention du pouvoir. lorsqu'un détenteur de pouvoir n'assume pas les responsabilités essentielles à sa position, la résistance à son influence s'accroît et ceux qui dépendent de lui ont tendance à lutter pour prendre sa place. Eventuellement, l'irresponsable perd son poste. Cependant, dans certaines bureaucraties où il y a peu d'incertitudes, peuvent rendre des gens irréprochables.

#### **4.1- définitions des formes de pouvoir :**

Friedberg <sup>1</sup>(1993), définit le pouvoir comme ceci « *le pouvoir est la capacité d'un acteur à structurer des processus d'échange plus ou moins durables en sa faveur, en exploitant les contraintes et les opportunités de la situation pour imposer les termes de l'échange favorables à ses intérêts* ».

Il importe de distinguer le concept de pouvoir d'autres concepts qui lui sont également reliés tels l'autorité, le leadership, le contrôle et la domination.

**L'influence** : est le processus par lequel une personne affecte le comportement d'autres

---

<sup>1</sup> Jean-Louis Bergeron les aspects humain de l'organisation p 217.

<sup>1</sup> P. Mrin, E.Delavallée Opcit p 154.

---

personnes. Le pouvoir est la capacité d'utiliser ce processus comme un instrument permettant d'atteindre des objectifs donnés: il s'agit d'un concept à la fois plus global et plus subtil.

**Pouvoir ET autorité :** Alors que le pouvoir est la capacité d'influencer quelqu'un, l'autorité est le droit de le faire. L'autorité est le pouvoir légitime. Il est possible qu'un gestionnaire ait de l'autorité sans avoir de pouvoir de même qu'il est possible qu'un subordonné ait du pouvoir sans avoir d'autorité.

**Pouvoir ET leadership :** le leadership est défini comme le pouvoir d'influencer les membres d'un groupe pour atteindre des objectifs communs, il est strictement relié à la situation d'un individu face à un groupe alors que le pouvoir peut impliquer des relations d'individu à individu, de groupe à individu, de groupe à groupe. De plus, la notion de leadership fait référence à la capacité d'influencer les gens dans le sens d'une réalisation "volontaire" d'objectifs, ce qui n'est pas nécessairement le cas pour la notion de pouvoir.

**Pouvoir ET contrôle :** Le contrôle est une forme extrême de pouvoir qu'un individu utilise lorsqu'il veut limiter le comportement d'un autre. Par exemple, les policiers responsables de la sécurité routière exercent un contrôle sur les automobilistes ; ils les obligent à se conformer à des vitesses minimum et maximum: ils déterminent les limites de leurs actions.

**Pouvoir ET domination :** Le concept de pouvoir est beaucoup plus vaste que le concept de domination. La domination implique une relation de supériorité à infériorité. Bien que les dominateurs ont apparemment plus de pouvoir que les dominés, la relation de pouvoir n'équivaut pas nécessairement à la relation de domination. Elle est beaucoup plus subtile. Il suffit d'observer l'influence que les pleurs d'un nouveau-né ont sur ses parents pour constater que l'infériorité n'est pas synonyme d'impuissance. Sur le plan social, l'analyse des rapports de force entre les martyrs et leurs oppresseurs illustre également cette distinction.

La distinction entre pouvoir et domination est extrêmement importante. Ceux qui la négligent peuvent être portés à attribuer aux dirigeants plus de pouvoir qu'ils n'aient en réalité. De la même façon, ils peuvent percevoir les exécutants comme plus démunis qu'ils ne le sont.

#### **4.2- les facteurs déterminants du pouvoir :**

L'influence est un processus interpersonnel: l'étendue et l'intensité du pouvoir d'un individu dépendent, des ressources personnelles de chacun, mais aussi de la dépendance de la personne cible vis-à-vis de la ressource. De plus, lorsqu'on parle de pouvoirs organisationnels certains éléments de l'environnement doivent être pris en considération. L'adaptation relative de

---

l'individu au système organisationnel constitue un déterminant additionnel de son pouvoir.

#### **4-2-1 Les sources du pouvoir :**

##### **les sources liées à la personne :**

Tout individu quelque soit sa place dans la pyramide, exerce un certain pouvoir et a une liberté d'action même minime.

French et Raven<sup>2</sup> ont étudié les ressources personnelles qui constituent les bases du pouvoir des individus et les ont classifiées selon cinq catégories: le pouvoir coercitif, le pouvoir économique, le pouvoir de l'expert, le pouvoir légitime et le pouvoir charismatique.

**Le pouvoir coercitif :** La coercition repose sur l'application ou la menace d'application de sanctions physiques (torture, mort), de restrictions de la liberté (emprisonnement), ou de retrait d'éléments essentiels à la survie (privation, congédiement) et au bien-être psychologique (rejet, humiliation).

Dans les organisations, les patrons utilisent leur pouvoir coercitif en menaçant leurs employés de les renvoyer, de couper leurs salaires, de les priver de promotion. Bien que le pouvoir coercitif soit souvent associé à l'autorité, il est présent à tous les niveaux de la hiérarchie. Aux plus bas niveaux, il prend la forme de menaces de grève, de ralentissement de la production.

**Le pouvoir économique :** est le pouvoir de posséder ou de distribuer des ressources désirées par d'autres personnes, est opposé au pouvoir coercitif en ce sens qu'il est basé non pas sur la crainte mais sur le besoin ou le désir d'obtenir des biens ou des avantages. Il s'exerce par l'octroi des récompenses ou la promesse de récompenser. Dans les organisations, les récompenses les plus utilisées sont les salaires, les évaluations positives, les promotions, l'amitié et le travail intéressant.

**Le pouvoir de l'expert :** Le pouvoir de l'expert est l'influence qu'une personne détient en raison de sa compétence et de ses connaissances. Dans les organisations, le fait d'avoir des connaissances et des habiletés valides et pertinentes donne beaucoup de pouvoir. Et à mesure que les spécialités techniques se diversifient, ce type de pouvoir prend énormément d'importance, car les organisations dépendent de plus en plus des experts pour atteindre leurs objectifs.

---

Le contrôle de l'information est une autre facette du pouvoir de l'expert. Actuellement, ceux qui contrôlent les media ont beaucoup de pouvoir. Au niveau des entreprises, ceux qui ont accès à beaucoup d'information sont investis d'un pouvoir souvent considérable. Enfin, la connaissance de la dynamique du pouvoir lui-même peut parfois contribuer à augmenter le pouvoir d'un individu, s'il sait l'utiliser.

**Le pouvoir légitime :** Le pouvoir légitime est celui qui découle automatiquement de la position d'autorité que détient l'individu. Il est étroitement relié au pouvoir coercitif et au pouvoir économique, car ceux qui sont investis du pouvoir légitime reçoivent par le fait même le droit de punir ou de récompenser. Il s'accompagne souvent d'un certain contrôle de l'information impliquant par le fait même de l'expertise. Le pouvoir légitime formel n'a pas de rapport avec les qualités de celui qui le détient mais avec son rôle ou sa position. Dès que la personne quitte son poste, son pouvoir légitime disparaît.

**Le pouvoir charismatique :** Un individu a un pouvoir charismatique lorsqu'il possède des caractéristiques personnelles qui attirent les autres et les portent à s'identifier à lui. Ces caractéristiques incluent la beauté physique, le charme, la réputation, le succès, toutes les qualités qui suscitent l'admiration.

#### **b. les sources liées aux autres :**

**La dépendance :** Dans la relation de pouvoir, les ressources d'un individu ne peuvent influencer une autre personne si cette dernière n'en dépend pas. La dépendance est fonction de la valeur que la cible de l'influence attribue aux ressources du détenteur de pouvoir, de l'importance de la relation qu'elle vit avec ce dernier et enfin des ressources dont elle dispose pour contrecarrer l'influence qu'elle subit.

**La valeur attribuée à la source de pouvoir :** Si les conséquences de l'utilisation des ressources du détenteur de pouvoir sont importantes pour un individu donné, il ressentira une plus grande pression à se soumettre que si ces conséquences n'ont pas ou peu d'impact. Plus les ressources en présence ont de valeur pour lui, plus il est influençable.

La dépendance d'une personne est inversement proportionnelle aux solutions de rechange dont elle dispose. Une menace de renvoi affecte très peu un employé qui a plusieurs possibilités

---

<sup>2</sup> Jean-Louis Bergeron Opcit p 207.

---

d'emploi.

**L'importance de la relation :** La dépendance de la cible du pouvoir varie selon le degré de nécessité qui la lie au détenteur des ressources. Ainsi, un travail bénévole peut être moins important qu'un travail qui sert de gagne-pain. Un emploi temporaire est moins valorisé qu'un emploi à long terme.

La dépendance de la cible du pouvoir varie aussi selon la nature de la relation établie entre elle et le détenteur de pouvoir. Il peut être plus facile de refuser une faveur à un pair qu'à un supérieur. De plus, la dépendance augmente lorsque la cible de pouvoir peut difficilement échapper à la relation. Par exemple, une ménagère qui a quatre enfants est plus dépendante de son mari qu'une professionnelle qui gagne sa vie et n'a pas d'enfants.

**Le contre-pouvoir :** Le contre-pouvoir est la capacité qu'a une personne d'atténuer les pressions qui s'exercent sur elle en utilisant des ressources qui sont importantes pour l'autre. Dans une lutte de pouvoir, c'est l'habileté à contre-attaquer. Dans les organisations, il n'est pas nécessaire d'occuper un poste hiérarchique élevé pour avoir du pouvoir. Certains membres de l'organisation disposent de connaissances et d'information dont dépendent les dirigeants. L'exemple classique de ce phénomène est celui de la secrétaire qui sait où sont rangés les documents, comment se débrouiller dans le labyrinthe administratif et quelles sont les ressources essentielles à son patron.

Les gens difficiles à remplacer ont toujours énormément de potentiel de pouvoir de même que ceux qui sont susceptibles de diminuer le niveau d'incertitude dans l'organisation.

### **c. L'adaptation au système organisationnel :**

Rosabeth Moss Kanter<sup>1</sup> a décrit plusieurs moyens d'obtenir du pouvoir dans les systèmes complexes. Certains de ces moyens sont reliés à la performance, c'est-à-dire aux activités effectuées par l'individu dans l'organisation. D'autres découlent de la création d'alliances avec des participants à l'entreprise.

**Les alliances :** Dans les grandes organisations, il est impossible d'obtenir du pouvoir sans être supporté par d'autres personnes, sans établir des relations sociales stables et durables avec ses supérieurs, ses pairs et ses subordonnés.

a) **les supérieurs :** Être appuyé par un supérieur équivaut la plupart du temps à être parrainé.

---

<sup>1</sup> Jean-Louis Bergeron Opcit P 211.



---

Le parrain est généralement un patron d'un certain âge qui guide un employé plus jeune à travers les dédales du système et lui enseigne les habiletés nécessaires au succès. Il est souvent bien placé pour défendre son protégé lorsque ses idées sont controversées ou encore pour favoriser sa promotion. Il lui fournit souvent de l'information qu'il serait impossible d'obtenir sans son aide. Enfin, le fait d'être associé à un supérieur augmente le pouvoir organisationnel parce que les gens qui perçoivent cette relation attribuent au protégé une partie des ressources de pouvoir de son supérieur.

b) **les pairs** : L'acceptation par les pairs est une condition quasi essentielle à l'obtention du pouvoir. Elle permet que s'établissent les relations nécessaires à l'accession à des postes qui requièrent encore plus d'interdépendance. Pour réussir à monter dans une hiérarchie complexe, l'individu doit être perçu comme respectueux des autres, prêt à partager son succès et à aider ses collègues. Il s'agit de qualités inhérentes au leadership. Les alliances entre pairs ont d'autres avantages. La cohésion d'un groupe peut parfois faire avancer tous les membres du groupe. Dans plusieurs organisations, il existe des groupes qui produisent systématiquement des leaders pour toute l'entreprise. Enfin, la collaboration entre pairs permet des échanges de faveurs très fructueux.

c) **les subordonnés** : Il est évident que les gestionnaires ont besoin de pouvoir compter sur la loyauté de leurs subordonnés à plusieurs occasions, puisqu'ils dépendent des activités de ceux-ci pour réaliser leurs projets.

P.H.Bernoux<sup>1</sup> (1985), « **le pouvoir d'un acteur réside dans sa capacité à refuser ou négocier ce que les autres lui demandent** ». Cette possibilité existe s'il a réussi à préserver un espace que les autres ne maîtrisent pas et par l'intermédiaire duquel il peut donc rendre son comportement imprévisible, on peut identifier cinq grandes catégories de zones d'incertitudes :

1. Le contrôle des moyens (humaines, financier, matériels...),
2. les règles organisationnelles,
3. les informations,
4. les compétences,
5. les relations avec l'environnement.

La maîtrise d'une incertitude confère à celui qui la détient. Plus cette incertitude représente un enjeu important pour l'entreprise, plus son pouvoir est grand.

---

### **Conclusion :**

Les notions et concepts sont divers pour décrire les caractéristiques des leaders, en plus des éléments attribués à la personne comme d'être doué et/ou doté de facultés sur naturelles, l'allure de la personne, la célébrité, l'authenticité, clarifie la relation entre meneurs et menés , c'est une autre dimension pour comprendre le phénomène, par conséquent la question qui déclenche l'intérêt est comment un mode de management lié à une personne donnée (leader) influence le cours des événements pour son avantage et l'avantage de l'entreprise ? Comment la manière de commander influence sur les résultats des entreprises ? Quel personne idéale et par quelle façon idéale procéderont les chefs et les supérieurs pour l'obtention de meilleures résultats à leurs faveurs?

---

**Section 2:**

*SURVOLE DES TRAVAUX*

*AUTOUR*

*DU PHENOMENE DE*

*LEADERSHIP*

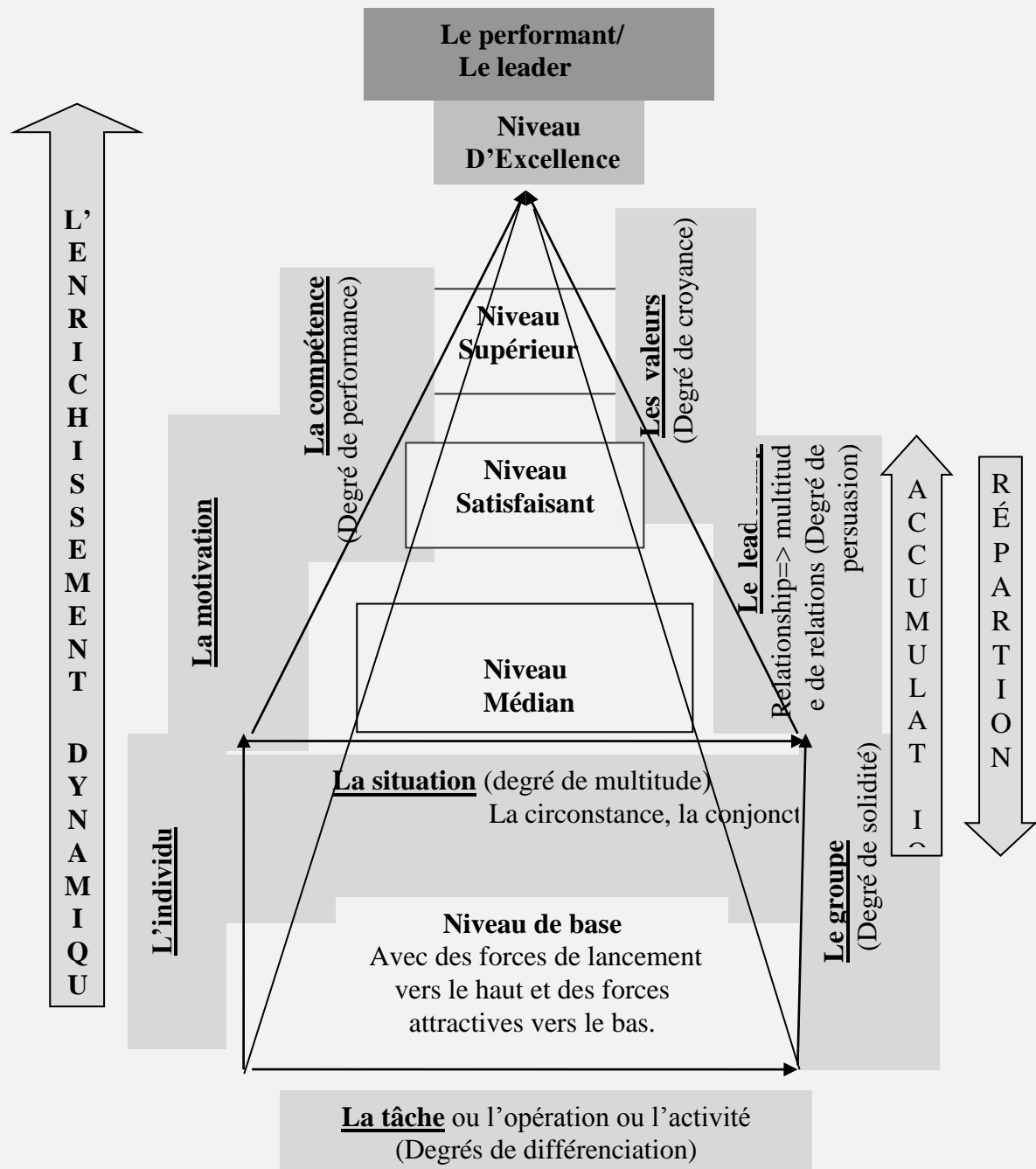
---

## **Section 2 : les travaux concernant le phénomène du leadership :**

### **Introduction :**

Le management recouvre l'ensemble des attitudes, comportements et réflexions, manières, procédures, avec lesquelles on aborde les affaires, elles n'est pas datés d'hier, l'homme étant une créature intelligente s'est toujours su s'occuper et manipuler les choses devant lesquelles il est affronté, banales soient elles ou compliquées. Concernant L'enseignement et l'étude de management, elle a débuté il n'y a pas longtemps par l'assemblage des techniques entreprises de partout, les études et les expériences sont multiples et riches.

**Théories et management des hommes : les paramètres humains de la performance**



---

## I. les variables de la construction managériale des ressources humaines:

Le **schéma** donne une représentation sur le poids que représente et l'influence que procède chacun de ces éléments dans la démarche managériale, pour démontrer que tous les éléments précédemment mentionnés par les auteurs, réunis sont importants, et qu'il est impératif de prendre le tout en considération. le point idéal est bien défini dans le schéma c'est le sommet de la pyramide, là où tout est pris en considération.

Puisque tous les éléments précédemment rappelés ont fait l'objet de recherches et les résultats ont eu un impact positif, Il est plus judicieux de prendre tout ces variables en considération en parallèles les unes par apport aux autres. Cette combinaison fait naître un autre niveau d'analyse et de raisonnement qui va engendrer à l'aide d'une confrontation logique, d'autres dimensions de la démarche managériale. Il est démontré que les paramètres décrit ultérieurement ne font plus l'objet de contestation comme paramètres clés et de base qui conditionne la réussite managériale. Mais *l'accomplissement qui* reflète la complexité de la situation, apparaît: une donnée essentielle celle de la compétence : le tout à comme objectif *la réalisation, les valeurs* (croyances, principes, lois, ordres...) production de l'entreprise (groupe ou entité sociale dotée d'une culture spécifique). **Ces variables ne sont pas constantes mais changent avec le temps ce qui leur donne une nature dynamique.** La nature dynamique : l'évolution d'une position à une autre, les circonstances. Les gens changent, **la personne, les groupes**, et leurs attitudes, **La situation** : n'est pas que temporaire, elle n'est pas conditionnée par le présent, Le développement continu donc se fait selon un processus pour accéder au mieux collectif. **La tâche : c'est par laquelle que l'individu concrétise les choses (ses besoins, ses affaires et ses intérêts).** La tâche est l'unité la plus élémentaire de l'opération : élémentaire pour la finalisation d'une procédure ou d'un produit, elle conditionne l'apprentissage directif,

Tout au long de cette étude cette représentation constitue une feuille de route pour l'élaboration de tout ce travail. La compréhension de ces variables et ces facteurs se fait comme suit :

---

## **II- recherches autour du phénomène de leadership :**

Les éléments qui contribuent ou entrent dans la détermination du concept de leadership sont multiples. C'est pour cela qu'il existe une classification des travaux selon ces éléments.

Au début de la recherche sur les styles de leaders il était question d'étudier les caractères de ces leaders, qu'est ce qui marque vraiment ces patrons qui influence les autres : il était question d'abord vers les années 20 des études axées sur les traits personnels tel le physique (attraction visible), le statut social (les individus qui réussissent sont issus la plupart du temps de la classe moyenne), le sexe,...quelques caractères furent signalés : tel l'intelligence, la confiance en soi, l'esprit de l'initiative, les recherches de Stogdill entre 1904 1948 ont été les plus marquants.

### **A/ Études accés sur les comportements des leaders :**

#### **1/ Recherches de l'Université d'Ohio :**

Vers 1950, à l'Université d'Ohio, l'étude des comportements de leadership a débuté de façon approfondie il faut se rappeler que les recherches sur le leadership à débuté sur les traits et les qualités des leaders, et qui n'ont pas aboutis à grand choses- (Ayant défini les comportements de leadership comme "*ceux par lesquels un individu dirige les activités d'un groupe vers un but commun*", ce travail mesurait deux principales dimensions des comportements de leadership. La première dimension reçut le nom de "Considération", Cette dimension regroupe les comportements par lesquels le leader prouve qu'il se préoccupe des besoins et des sentiments des membres du groupe; il se montre amical, attentif, respectueux, chaleureux, confiant. La deuxième dimension fut appelée "Initiating Structure"; cette dimension regroupe les comportements par lesquels le leader prouve qu'il se préoccupe des besoins de l'organisation: il planifie, organise et coordonne le travail, il assigne une tâche à chaque individu et évalue ses progrès, il oriente le groupe vers des objectifs de production. Les deux principales dimensions du leadership découvertes par l'Université d'Ohio, qui par la suite furent adoptées dans plusieurs centaines de recherches.

**Quelques-uns des énoncés utilisés pour mesurer les dimensions Structure et**

---

## **Considération.**

### **STRUCTURE**

- 1- Il indique aux membres du groupe ce qui est attendu d'eux.
- 2- Il encourage l'utilisation de procédures uniformes.
- 3- Il décide de ce qui doit être fait et comment cela doit être fait.
- 4- Il confie une tâche spécifique à chaque employé.
- 5- Il voit à ce que son rôle dans le groupe soit bien compris par tous les membres.
- 6- Il établit un plan, ou programme précis pour le travail à faire.
- 7- Il fait respecter des normes de rendement précises.
- 8- Il exige que les membres du groupe observent les règlements et procédures établis.

### **CONSIDÉRATION**

1. Il est amical et facile d'approche.
2. Il fait toutes sortes de petites choses pour rendre la vie agréable à l'intérieur du groupe.
3. Il met en application les suggestions faites par le groupe
4. Il traite tous les membres du groupe comme ses égaux.
5. Si un changement doit être fait, il prévient d'avance
6. Il est renfermé sur lui-même (réponse inversée).
7. Il se préoccupe du bien-être des membres du groupe.
8. Il est prêt à faire des changements

*Source: les aspects humains de l'organisation p 238*

### **2/Recherches de l'Université du Michigan :**

Parallèlement aux travaux effectués à l'Université d'Ohio, d'autres recherches furent entreprises à l'Université du Michigan. Ces études, qui visaient à identifier les types de structures organisationnelles et les comportements de leadership associés à une haute productivité, furent faites dans une dizaine d'entreprises et ont produit des résultats très semblables à ceux de l'Université d'Ohio. Les comportements de leadership furent regroupés sous deux dimensions appelées "Gestion orientée vers l'employé" et "Gestion orientée vers la tâche". Les supérieurs qui adoptent la première orientation se préoccupent surtout de bâtir une équipe unie, de former leurs subalternes, de les aider à résoudre leurs problèmes; ils adoptent



---

une attitude amicale et non punitive; ils sont accessibles aux communications venant des employés. Les supérieurs qui tendent vers le deuxième mode se préoccupent surtout des problèmes techniques, des méthodes de production, des normes et standard qu'il faut atteindre, de la discipline et du rendement.

### **3/ Autres recherches :**

D'autres travaux, ceux de Baies à Harvard et ceux du "Research Center for Group Dynamics" de l'Université du Michigan, portèrent essentiellement sur le fonctionnement des petits groupes et sur un ensemble de problèmes connexes. A l'aide des connaissances acquises par ces études, Baies et d'autres en arrivèrent à identifier deux grandes fonctions que le groupe doit remplir. La première fonction, c'est de maintenir l'intégrité et la cohésion du groupe (fonction socio-émotionnelle). Il s'agit ici de résoudre les conflits internes, d'améliorer les relations interpersonnelles, de maintenir un climat agréable, de satisfaire les besoins individuels des membres, de créer un esprit d'équipe. L'autre fonction, c'est d'atteindre ses objectifs (fonction tâche). Quelqu'un à l'intérieur du groupe doit donc se préoccuper des activités suivantes: établir des objectifs, planifier le travail, mettre le groupe en action, développer des procédures, empêcher le gaspillage de temps et de ressources, évaluer le progrès accompli.

### **B/ Les deux dimensions des comportements de leaders:**

Ce qui se dégage nettement de ces trois courants de recherche, c'est que les comportements de leadership peuvent être regroupés sous deux grandes catégories ou dimensions distinctes: "**Orientation vers l'individu**" et "**Orientation vers la tâche**".

Puisque les comportements de leadership peuvent être classés en deux catégories ou dimensions distinctes, la question suivante ne pouvait pas être autre que celle-ci: comment agissent les "vrais" leaders, ceux qui ont le plus de succès? Mettent-ils plus d'accent sur une dimension que sur l'autre? Si oui, laquelle? Si non, sont-ils très forts sur les deux en même temps? Et cela dans toutes les circonstances?

Ces comportements des leaders tant cherchés, nous invite à réfléchir sur le style de direction le mieux apprécié, et le porteur de meilleurs résultats.

#### **1. l'accent sur une seule dimension :**

Deux auteurs, l'un sur le plan théorique et l'autre sur le plan de la recherche, ont tellement insisté sur l'importance des "aspects humains de l'organisation" que leurs noms ont

---

fini par être associés exclusivement avec la dimension "Orientation vers l'individu": ce sont Douglas McGregor et Rensis Likert Le premier est connu pour ses théories X et Y, le deuxième pour ses systèmes 1 à 4.

### 1.1 Les théories X et Y de McGregor

Les théories X et Y de McGregor, représentent des hypothèses qu'un patron peut faire au sujet de ses employés, des attitudes qu'il peut adopter à leur égard, et non pas des comportements spécifiques. Ces hypothèses, reproduites au tableau, peuvent cependant être la cause de styles de gestion très différents, selon que l'on épouse la théorie X ou Y. Selon McGregor les patrons qui se font une conception X de leurs employés seront portés à faire un usage fréquent de leur autorité formelle, à donner des directives précises quant au travail à faire, à surveiller étroitement, à punir et à récompenser: c'est la gestion par direction, contrôle et autorité. Ceux qui adoptent une attitude Y, par contre, seront gouvernés par le principe de l'intégration des objectifs organisationnels et individuels: ils essaieront de créer des conditions telles que la meilleure façon pour chaque employé d'atteindre ses objectifs personnels (tels que définis par Maslow) soit de contribuer aux objectifs de l'organisation. Parmi les moyens concrets suggérés par McGregor pour atteindre cet objectif d'intégration, il y a la participation des employés aux décisions qui les concernent, leur implication dans les processus de promotion et d'évaluation du rendement, la création d'un climat de confiance et de respect mutuel, la création de tâches qui permettent et encouragent l'initiative et l'ingéniosité.

Dans ses écrits, McGregor cherche à démontrer que les hypothèses de la théorie X, bien qu'adoptées de façon quasi unanime par les administrateurs de tous les temps, ne correspondent plus à la véritable nature de l'être humain. Bien dirigé, celui-ci peut et veut se conduire selon les hypothèses Y. La paresse et l'indifférence que l'on observe chez certains travailleurs ne découlent donc pas de leur nature humaine, mais bien d'une administration qui ne leur fait pas confiance et qui ne sait pas créer les conditions nécessaires à leur intégration dans l'entreprise.

**TABLEAU<sup>1</sup>: Deux séries d'hypothèses concernant l'être humain travailleur**

| Théorie X | Théorie Y |
|-----------|-----------|
|-----------|-----------|

---

<sup>1</sup> Source: opcit p 241

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. L'être humain moyen déteste le travail et va faire son possible pour l'éviter.</p> <p>2. Parce qu'ils détestent le travail, la plupart des gens ne feront pas les efforts requis pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs s'ils ne sont pas forcés, contrôlés, dirigés, menacés de punitions.</p> <p>3. L'être humain moyen préfère être dirigé, veut éviter toute responsabilité, montre peu d'ambition, désire la sécurité par-dessus tout.</p> | <p>1. L'effort physique et mental dans le travail est aussi naturel que le jeu ou le repos.</p> <p>2. Le contrôle et les menaces ne sont pas les seuls moyens d'amener les employés à contribuer aux objectifs de l'organisation. L'être humain se dirige et se contrôle lui-même lorsqu'il travaille vers des objectifs vraiment acceptés ou internalisés. Cette acceptation des objectifs dépend des récompenses qu'on reçoit pour les atteindre. Les récompenses les plus importantes (la satisfaction des besoins d'estime et d'accomplissement) peuvent découler directement des efforts accomplis pour réaliser les objectifs de l'entreprise.</p> <p>3. Placé dans de bonnes conditions, l'être humain apprend non seulement à accepter mais même à rechercher les responsabilités.</p> <p>4. La capacité de faire preuve de beaucoup d'imagination, d'ingéniosité et de créativité dans la solution des problèmes de l'organisation se retrouve chez beaucoup d'individus et non pas chez quelques-uns.</p> <p>5. Dans l'organisation industrielle moderne, les capacités intellectuelles du travailleur moyen sont sous-utilisées.</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 2.1 Les systèmes 1 à 4 de Likert (1961)

La plupart des recherches ont été faites par l'Université du Michigan, dans le cadre d'un programme visant à identifier les facteurs de leadership (et autres) associés à la productivité. Réalisé vers 1947 à la compagnie Prudential Insurance.

Likert a construit son modèle idéal d'organisation, ou système 4 (les systèmes 1, 2 et 3 étant moins "parfaits"). Il est facile de voir également que l'accent est mis nettement sur les relations humaines ou l'orientation vers l'employé.

**. TABLEAU : Quelques éléments descriptifs des systèmes 1 à 4 de Likert.**

| DESCRIPTION DU LEADERSHIP                                                                                                | SYSTÈMES                                                  |                                              |                                                          |                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                          | 1                                                         | 2                                            | 3                                                        | 4                                                                                 |
| Dans quelle mesure les supérieurs adoptent-ils une attitude de soutien envers les employés?                              | Aucunement                                                | Dans certains cas mais de façon paternaliste | La plupart du temps                                      | Attitude de soutien adoptée à fond et ce dans tous les cas                        |
| Dans quelle mesure le supérieur cherche-t-il à obtenir et à utiliser les idées de ses subalternes concernant le travail? | Accepte rarement les idées ou suggestions de ses employés | Accepte parfois les idées de ses employés    | Essaie ordinairement d'obtenir les idées de ses employés | Cherche toujours à obtenir et à utiliser les idées et opinions de ses subalternes |
| Distance psychologique entre supérieurs et subalternes?                                                                  | Très grande: aucune relation amicale                      | Assez grande                                 | Assez petite                                             | Très petite; relations amicales et chaleureuses                                   |
| Importance réelle du travail d'équipe?                                                                                   | Nulle                                                     | Faible                                       | Assez grande                                             | Très grande                                                                       |
| Le supérieur connaît-il et comprend-il les problèmes de ses employés?                                                    | Ne les connaît ni ne les comprend                         | Les connaît et les comprend un peu           | Les connaît et les comprend assez bien                   | Les connaît et les comprend très bien                                             |

Likert,<sup>1</sup> en 1967, identifie quatre types d'entreprises, qui sont :

1. les entreprises du premier type, il les appelle des entreprises ***Autoritaires-exploitantes***. Les dirigeants ne font pas confiance aux dirigés. La motivation repose sur la peur, les menaces et les rares récompenses. La communication est toujours du sommet. Les objectifs sont imposés par les niveaux hiérarchiques supérieurs, où toutes les décisions importantes sont prises.

2. les entreprises du deuxième type. ***Autoritaires- paternalistes***. Dirigeants et dirigés ont des relations « maîtres- serviteurs », les employés participent un peu, davantage du moins que du premier type, il y'a davantage de communications du bas et de récompenses.

3. les entreprises du troisième type, ***entreprises Consultatives***, car les chefs tiennent indubitablement les rênes mais les dirigés sont consultés avant que les décisions sont prises. La communication de bas en haut est prudente, peu agréable et l'information est difficilement accessible.

<sup>1</sup> W. Jack Duncan Les grandes idées du management, p 168.

---

4. les entreprises du troisième type sont *Participatives*, les dirigeants font confiance aux employés et savent que ceux-ci travaillent avec sérieux à la réalisation des buts de l'entreprise. La communication est précise, et se fait tant horizontalement que verticalement. Les objectifs sont formulés selon un processus participatif, par ceux qui seront directement impliqués dans la prise de décisions et la réalisation.

**Voici quelques éléments qui décrivent le système 4:** le patron établit avec chaque employé des relations telles que celui-ci se sent compris, appuyé, valorisé; le supérieur fait preuve d'une confiance totale envers tous ses subalternes et ce dans tous les domaines; les subalternes sont pleinement impliqués dans toutes les décisions concernant leur travail et se sentent parfaitement libres de discuter avec leurs supérieurs; ceux-ci connaissent et comprennent les problèmes de leurs employés; les objectifs de travail sont établis par le groupe et celui-ci participe également à l'évaluation des progrès accomplis. Un seul principe important du système 4 semble indiquer une "orientation vers la tâche": le patron a des objectifs élevés et exige la même chose de ses subalternes.

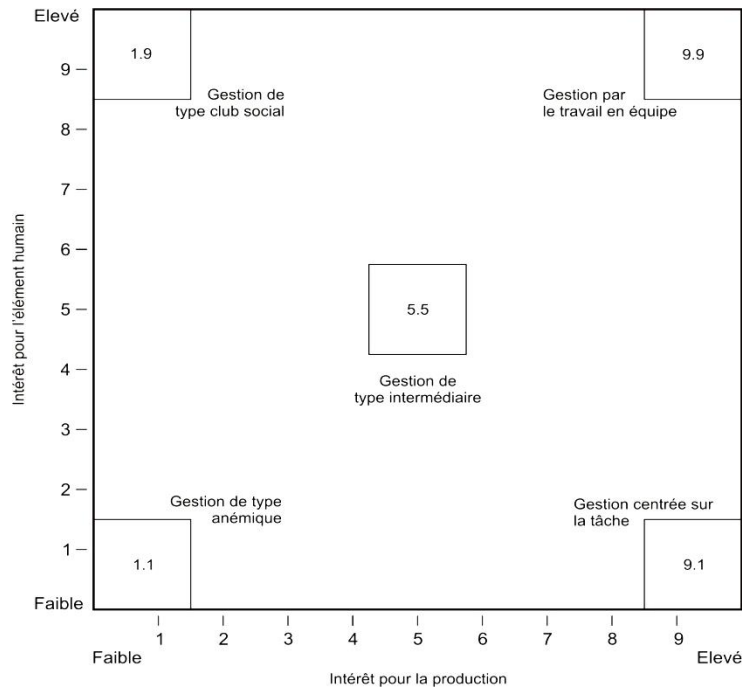
En résumé, les idées de Likert viennent renforcer celles de McGregor (théorie X&Y), tout deux sont convaincus que *le climat instauré par les dirigeants dans une entreprise influe sur les performances des employés* : l'idée est claire davantage de considération pour le facteur humain entraîne une amélioration de la performance individuelle et collective.

## **2. l'accent sur les deux dimensions :**

### **a/ La grille managériale de Blake et Mouton (1964) :**

C'est par l'étude de la grille "managériale" de Blake et Mouton, que des milliers d'administrateurs à travers le monde, ont pris connaissance des deux grandes dimensions du leadership découvertes par les universités d'Ohio et du Michigan. Ayant renommé ces dimensions "Intérêt pour la production" et "Intérêt pour l'élément humain", Blake les place sur deux axes perpendiculaires divisés arbitrairement en neuf degrés. Pour chaque dimension, le degré 1 indique un intérêt minimum alors que le degré 9 indique un intérêt considérable ou maximum. Cette façon de présenter les dimensions permet un très grand nombre de combinaisons possibles.

### **Grille à deux dimensions de Blake et Mouton.**



### **Cinq styles de leadership**

Le style 9.1 (neuf degrés d'intérêt pour la production et un seul degré d'intérêt pour l'élément humain) porte le titre de "Gestion centrée sur la tâche". Le leader qui adopte ce style adopte les attitudes et les comportements suivants: il considère l'employé comme un outil de production, mais un outil qui est foncièrement paresseux, apathique et indifférent; il s'efforce donc de planifier le travail dans les moindres détails, de diriger ses employés d'une main de fer et de contrôler tous les résultats; il prend toutes les décisions et exige que les employés exécutent ses ordres sans protester; il promulgue toutes sortes de règlements, normes et procédures et n'hésite pas à faire appel à des mesures disciplinaires lorsqu'il perçoit un manque de motivation ou d'obéissance. A l'autre extrême, le style 1.9, la "Gestion de type club social". C'est le patron qui se désintéresse de tout ce qui concerne la production ou le rendement, mais qui tient absolument à maintenir des relations harmonieuses à l'intérieur de son groupe. Il cherche à plaire à tout le monde, ne veut contrarier personne et refuse d'exiger un rendement élevé s'il prévoit de la résistance ou du mécontentement. Il traite tout le personnel avec chaleur et compréhension. Il a horreur des conflits et des affrontements et est prêt à "plier" dans tous les sens pour les éviter. Il exerce peu de contrôle, laisse les employés se diriger eux-mêmes, ne blâme jamais, félicite souvent. Il organise des rencontres informelles pour créer une atmosphère agréable et un esprit de famille.

Entre ces deux extrêmes, il y a le style 5.5, la "Gestion de type intermédiaire". C'est le

---

patron qui cherche un compromis plus ou moins satisfaisant entre les besoins de l'organisation (production) et ceux des employés (relations humaines). Pour maintenir cet équilibre précaire, il cède parfois d'un côté et parfois de l'autre. Il attend un rendement convenable, mais dit aux employés de "ne pas se faire mourir". Il fixe des objectifs relativement faciles et prend la peine d'expliquer ses décisions. Plutôt que de commander, il cherche à convaincre, à motiver et à vendre ses idées. C'est un manipulateur et un bon politicien: en jouant sur les sentiments et en se montrant "raisonnable" dans ses exigences, il obtient un rendement adéquat, sans plus. Dans le coin gauche du graphique, nous avons le style 1.1, la "Gestion de type anémique". C'est le patron qui ne se préoccupe ni de la production ni de l'élément humain. Il évite systématiquement toute situation où il aurait à prendre des décisions ou à s'engager émotionnellement dans des relations interpersonnelles. Il cherche à passer inaperçu, ne s'impose jamais, demande l'opinion de ses supérieurs face à n'importe quel problème, fait exactement ce qu'on lui dit et se réfugie derrière le manuel des règlements et procédures dans toute situation délicate. Il ne s'occupe des problèmes des employés que s'il voit une menace à sa quiétude.

L'idéal pour Blake, c'est le patron qui utilise le style 9.9 ou la "**Gestion par le travail en équipe**". Il cherche à obtenir un rendement élevé par le moyen de la participation de tous les membres de l'équipe aux décisions concernant les objectifs à atteindre et les moyens d'y arriver. Il insiste sur la planification, l'organisation et le contrôle du travail, mais cherche à impliquer toute l'équipe dans ce processus. S'il se produit des conflits ou des divergences d'opinion, il n'hésite pas à réunir les personnes concernées de façon à ce que le problème soit discuté ouvertement et réglé rapidement. Il fait confiance aux employés et leur confie des responsabilités à la mesure de leurs capacités. Il ne tolère pas n'importe quel comportement ou rendement sous prétexte de maintenir des relations amicales avec tout le monde, mais sait écouter les explications de ceux qui ont des difficultés. Ses relations humaines ne sont ni paternalistes ni superficielles, ce sont des relations d'adulte à adulte, faites de respect, de support, de compréhension, mais aussi d'exigences réciproques.

Un des avantages qu'il y a pour un patron à se montrer également fort sur les deux dimensions du leadership (style 9.9), c'est qu'il peut souvent satisfaire ainsi les attentes et de ses supérieurs et de ses subalternes. Plusieurs études ont en effet démontré que les membres de la haute direction d'une entreprise préfèrent avoir des chefs de services ou des contremaîtres qui sont davantage orientés vers la production que vers l'élément humain, alors

---

que les employés, eux, préfèrent avoir des patrons orientés surtout vers l'élément humain. De plus, au moins une quinzaine de recherches ont analysé et décrit des situations dans lesquelles les unités les plus productives d'une organisation avaient effectivement des leaders très forts sur les deux dimensions; ces situations impliquaient des officiers de l'armée américaine, des contremaîtres d'une entreprise, des directeurs de départements dans une université, etc. D'autres études ont démontré que dans certaines situations, seul un leader qui était fort sur la dimension Considération (orientation vers l'individu) pouvait se permettre d'être exigeant du point de vue Structure (orientation vers la tâche); dans ce cas, un leader se devait donc d'être fort sur les deux dimensions s'il voulait obtenir le rendement désiré.

## **C/approches participatives et situationnelles.**

### **1. Tannenbaum et schmidt :**

L'article de ces auteurs, publié en 1958, représentait à l'époque une première tentative importante d'approcher tout le problème du leadership sous un angle situationnel.

Ce qu'on y présente, c'est d'abord un continuum sur la dimension "participation"; sept styles de leadership qui vont d'une absence totale de participation des subalternes aux décisions jusqu'à une participation complète. Ce continuum est reproduit au schéma.

#### **Comment choisir le style approprié ?**

Ayant présenté les sept alternatives du schéma, les auteurs expliquent ensuite que pour arriver à choisir le style approprié l'administrateur devra tenir compte de trois types de "forces" ou facteurs:

##### **1) Les forces qui agissent en lui**

a) Ses valeurs et ses convictions personnelles: certains croient qu'ils ont le "devoir" de prendre seuls le fardeau des décisions; d'autres se font une "obligation" de former leurs subalternes en leur donnant des responsabilités, etc.

b) La confiance qu'il a envers ses subalternes: les croit-il capables de contribuer à la qualité des décisions? (Il s'agit ici d'une perception... pas nécessairement de la réalité).

c) Sa préférence personnelle pour un certain style: certains sont très à l'aise dans un rôle autoritaire, d'autres aiment beaucoup mieux travailler d'égal à égal au sein d'une équipe.

d) Sa capacité de vivre avec l'inquiétude produite par le style participatif: il demeure "responsable", mais quelqu'un d'autre prend ou influence des décisions qui peuvent amener le



---

succès... ou l'échec.

## **2) Les forces qui agissent chez les subalternes**

- a) Leur besoin d'indépendance et d'autonomie: certains préfèrent obéir et exécuter plutôt que de prendre leurs propres décisions.
- b) Leur désir d'assumer des responsabilités supplémentaires: certains disent "c'est mon patron qui est payé pour prendre ces décisions."
- c) L'intérêt qu'ils portent à un problème particulier: certains ne veulent participer qu'aux décisions qui les affectent directement.
- d) Leur compréhension des objectifs de l'organisation et leur adhésion à ces objectifs: il serait sans doute imprudent de laisser certaines décisions entre les mains de subalternes qui se désintéressent totalement d'objectifs : l'efficacité, la productivité, la croissance, le profit.
  - e) Leurs connaissances, leur expérience, leur expertise face au problème.
  - f) Leurs attentes et leurs désirs quant au style de leadership du patron.

## **3) Les forces qui proviennent de la situation**

- a) Le genre d'organisation, ses traditions, ses coutumes, sa philosophie? Il faudrait également considérer des facteurs structurels tels que la taille de l'organisation, la dispersion géographique des unités, etc.
- b) La capacité du groupe (celui des subalternes) à travailler ensemble de façon efficace et harmonieuse.
- c) La nature du problème lui-même, sa complexité, le niveau d'expertise requis pour le résoudre et l'endroit où se loge cette expertise dans l'organisation.
- d) Le temps dont on dispose pour prendre la décision.

Cet article avait l'avantage (énorme) d'ouvrir la voie aux approches situationnelles et de laisser entrevoir la limite de la recherche d'un style unique valable partout et toujours, par contre l'article présentait cependant certaines faiblesses.

Il se contentait en grande partie d'énumérer plusieurs facteurs, il présente aux administrateurs des styles de gestion, sans préciser dans quelles conditions il faut choisir tel ou tel style.

## **2. Hersey et Blanchard :**

Comme Blake et Reddin, ces auteurs utilisent les dimensions Structure et Considération (rebaptisées comportements de tâche et comportements de relations) comme point de départ.

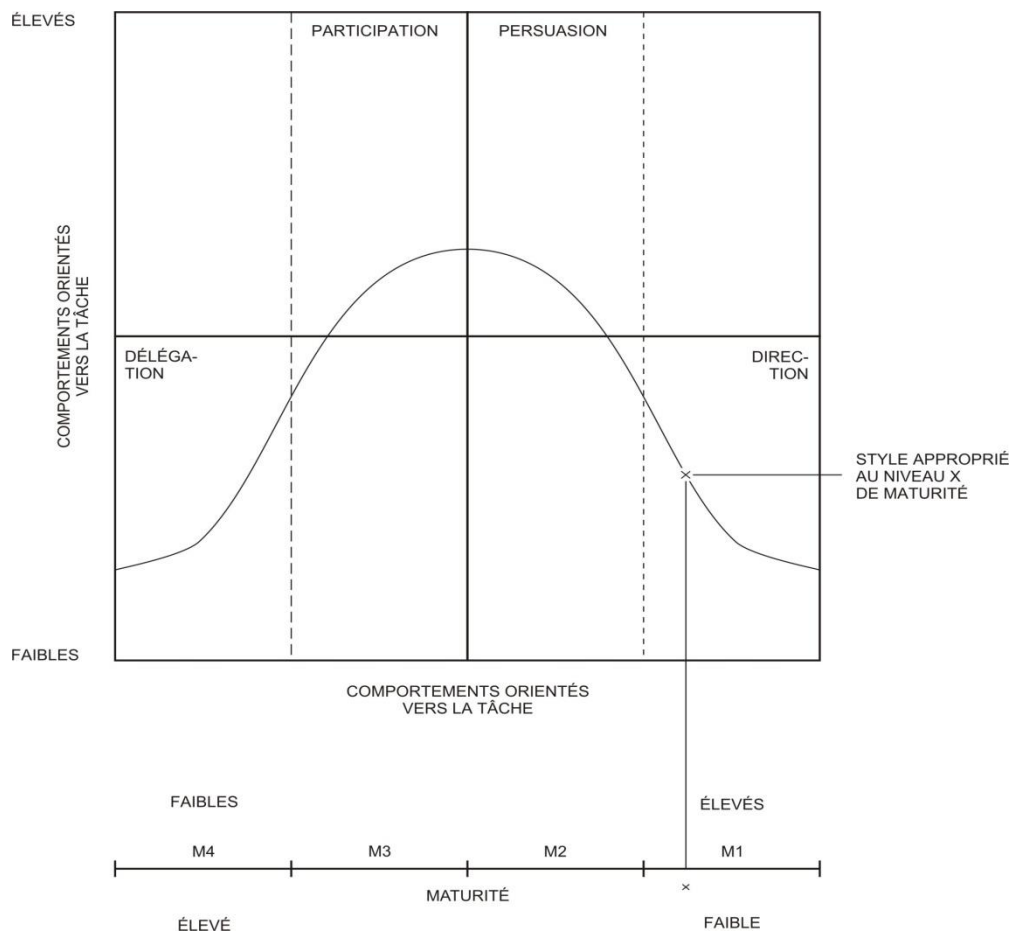
---

Comme bien d'autres, ils présentent au départ un tableau qui permet d'identifier quatre styles formés par la combinaison des deux dimensions du leadership. Ils empruntent à Reddin son idée d'une troisième dimension qui tient compte de l'efficacité des styles de leadership et reconnaissent également que cette efficacité dépend de la capacité qu'a le leader d'adopter le style qui convient le mieux à la situation. Ceci les amène d'ailleurs à produire un graphique à trois dimensions en tous points identique à celui de Reddin, c'est-à-dire contenant quatre styles de base qui sont neutres au départ mais qui peuvent devenir efficaces ou inefficaces selon qu'ils sont utilisés à bon ou à mauvais escient. De plus, ils définissent la situation ou l'environnement à peu près dans les mêmes termes que leur collègue canadien: l'organisation, les supérieurs, les collègues, les subalternes, les exigences de la tâche.

Contrairement à Reddin, Hersey et Blanchard se concentrent cependant sur une seule des composantes de l'environnement: les subalternes. De plus, ils s'attachent à une seule caractéristique de ces derniers: leur niveau de "maturité", défini comme "la capacité de s'imposer des objectifs élevés mais réalisables, la volonté et la capacité d'assumer des responsabilités, le niveau d'instruction et/ou d'expérience". La maturité dont parlent les auteurs est donc une variable multidimensionnelle qui inclut les éléments suivants: le besoin d'accomplissement (tel que défini par McClelland), la volonté de contribuer aux objectifs de l'organisation et la compétence nécessaire pour le faire. Selon la "théorie situationnelle du leadership" des auteurs, le leader devrait insister beaucoup sur la dimension "tâche" et très peu sur la dimension "relations" (style direction), lorsqu'il fait face à un individu ou à un groupe qui, pour un travail donné, démontre très peu de maturité. Le leader devrait ensuite diminuer ses comportements de tâche et augmenter ses comportements de relations (style persuasion) à mesure que le ou les subalternes s'approchent d'un niveau moyen de maturité. Lorsque la maturité des subalternes se situe au-dessus de la moyenne et se dirige vers le maximum, le leader devrait diminuer graduellement l'accent placé sur les deux dimensions (style participation) pour arriver finalement à une situation où les subalternes, ayant beaucoup de maturité, n'ont plus besoin ni des comportements de tâche ni des comportements de relations du leader (style délégation). Ceci est résumé dans le schéma suivant qui démontre que, pour chaque niveau de maturité des subalternes, le leader peut choisir le style idéal en traçant une droite qui va de la ligne de maturité à la "courbe normale".

Pour bien faire comprendre leur message, les auteurs fournissent quelques exemples. C'est ainsi qu'un professeur voulant faire connaître un sujet pour lequel les étudiants

manifestent peu d'intérêt et de connaissance (maturité M1) pourrait enseigner de façon très magistrale au début (direction). Par la suite, lorsque les étudiants ont atteint le niveau M2, il pourrait organiser et diriger une discussion sur le sujet (persuasion). Au niveau M3 de maturité correspondrait un séminaire dans le quel le professeur fournirait non plus des directives mais bien un support et des conseils (participation). Lorsque les étudiants atteindraient un niveau d'intérêt et de connaissance tel qu'ils puissent et veulent agir seuls (M4), le professeur deviendrait une personne-ressource que le groupe consulte lorsqu'il juge à propos (délégation). Selon les auteurs, une étude a démontré la supériorité d'une telle méthode d'enseignement, adaptée aux niveaux progressifs de maturité des étudiants, sur les méthodes traditionnelles.



---

## **Conclusion :**

Le mode de management lié à une seule personne a suscité de nombreuses recherches, comme il a été démontré les entreprises sont suscitées par les résultats, qui conditionnent la réussite. Le management est une avancée de carrière, une constitution d'expériences, une continuité, les variables précédentes concernent un début, un état initial, la dimension complète du management s'élargie vers d'autres éléments qui s'aperçoivent fondamentales.

---

## Section 3:

# *LEADERSHIP EFFICACE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE*

---

## **Introduction :**

Le leadership se travaille aussi, les éléments qui sont remarquables, passionnés par leur travail, enthousiasmés, qui présentent des potentialités, des exceptions, l'entreprise devrait les valoriser, les prendre en compte, les faire avancer, faire développer leurs talons, ce serait aussi évident pour ce qui concerne les capacités à faire bouger, animer, les autres. Par étapes, s'accumulera les savoirs, les expériences, les apprentissages.

---

## **I- Les qualités d'un leadership efficace**

### **1- Capturer l'attention de l'entourage :**

le charisme du leader est important. Le leader réussit à attirer les gens, davantage pour l'engagement dont il fait preuve et auquel il convie son entourage à participer, plutôt que pour les idées qu'il véhicule. Il doit donc savoir clairement quels sont ses objectifs et savoir comment il va les atteindre.

Communiquer l'essentiel de la situation: en plus d'être conscient de ses objectifs, le leader doit aussi savoir les exprimer clairement. Il faut vraiment qu'il réussisse à faire partager sa vision de ce qu'il faudrait mettre en place. Les membres de son équipe doivent non seulement connaître le comment, mais aussi le qui, le quoi et le quand du projet. Le leader combine faits, concepts et images et leur donne une signification qui peut être perçue, sentie, partagée par différentes personnes.

### **A- Entretenir la confiance des gens :**

Le leader inspire confiance non pas en recherchant un consensus mais en se montrant clair et constant dans ses principales orientations. Il fait preuve d'une certaine forme de régularité, de fiabilité et de détermination. La confiance est le déterminant principal d'une collaboration qui amène à poser des gestes d'envergure.

### **B- Se maîtriser :**

Le leader est conscient de ses propres atouts, les exploite efficacement et les maîtrise. Pour lui, le mot échec n'existe pas. Il parlera plutôt d'erreur, de lacune, de leçons apprises ou de faux départ. Il perçoit tout ce qui ne va pas comme une source d'apprentissage, une leçon à tirer. Il n'a pas peur des critiques mais, au contraire, il met ces expériences à profit pour améliorer son style de leadership.

### **C- Un leader efficace ne laisse pas le hasard décider à sa place :**

Le leader, comme toute autre personne est vulnérable à la surprise. En laissant le hasard décider pour lui, le leader perd le contrôle de la situation.

---

Il concentre son attention sur les objectifs de son équipe sans perdre de vue le but ultime. La facilité à envisager l'avenir aide à concevoir puis à transmettre la vision des choses à accomplir et des buts à atteindre.

Il varie ses stratégies d'influence : le leader doit rester imprévisible. Des habitudes connues de tous sont limitatives. Elles réduisent l'impact de son attention. En variant ses comportements d'influence, le leader conserve et obtient l'attention des autres. Il adopte des stratégies d'intervention en fonction du contexte et des personnes de façon à maintenir leur attention.

Il tient compte des intérêts des personnes et des objectifs de son équipe.

Le leader cherche une manière acceptable de mettre les ambitions et les ressources personnelles de chacun au service de l'équipe.

Il souligne la contribution de chacun : Il n'y a rien de plus motivant pour les membres d'une équipe que de constater que leurs efforts sont reconnus au même titre que les tâches qu'ils ont correctement accomplies.

Le leader s'assure d'être perçu comme une personne qui ne fait pas d'erreur lorsque vient le moment d'attribuer le crédit pour ce qui a été fait. À long terme, il en sort gagnant car sa crédibilité au sein de son équipe et la confiance qu'on lui accorde, augmenteront.

Le leader, agent de changement : le changement, c'est la vie. Il est impossible de l'éviter ou de le précipiter sans se buter contre certains obstacles. Comme dans la nature, le changement peut être brutal et avoir des conséquences surprenantes, qui peuvent aller jusqu'à remettre en cause sa raison d'être même. Cet effort conscient de destruction est nécessaire afin d'assurer la survie d'un projet ou de l'organisme, selon le cas.

#### **D- Le changement rend le leadership encore plus important.**

Au cours de ce genre de périodes transitoires, le leadership est nécessaire pour aider les gens concernés à accepter et à apprivoiser le changement. Le rôle du leader est alors d'encourager tant le désapprentissage que l'apprentissage. Ses tâches sont reliées de près à l'éducation, la stimulation et l'acceptation du changement par les personnes concernées. Le leader doit préparer la voie du changement et gérer habilement ce changement afin de mieux le faire accepter.



---

Il crée pour cela des conditions qui vont aider les personnes à surmonter les obstacles qui se dressent sur leur route, au cours du processus d'adaptation.

Le leader aborde le changement comme une occasion d'apprendre quelque chose de nouveau.

Le leader envisage l'avenir, tient compte du présent et sait tirer les leçons du passé. Les problèmes qui surgissent sont pour lui des occasions de faire preuve de créativité. Cette démarche peut changer la manière de voir les choses et ainsi transformer les dilemmes en défis stimulants.

Le leader élargit sa propre perspective : le leader analyse les changements dans l'optique globale de l'organisme afin de mieux comprendre comment tous les volets s'agenceront. Il se demande qui sera affecté et par quoi.

Le leader est innovateur : l'innovation est une des formes du changement et le leader doit en être conscient.

Il essaie de nouvelles manières de faire les choses car des solutions trop évidentes souvent amènent d'autres problèmes aussi évidents. Il cherche et expérimente des démarches qui renforceront le caractère unique des capacités de son organisme.

Le leader planifie la réussite : le leader exerce ses capacités à diriger afin de créer une ambiance qui favorisera les chances de succès. Il se concentre sur ce qu'il faut faire et non sur ce qu'il doit faire, de ce fait, il amorce le changement et en assume la responsabilité.

Le leader ajuste les changements prévus selon le système de valeurs que préconise l'organisme, en gardant continuellement ces valeurs à l'esprit pendant l'élaboration de la marche à suivre pour atteindre les objectifs fixés.

#### **E- Le leader travaille avec ses partenaires :**

Au sein du contexte que nous vivons à l'heure actuelle, il faut s'ouvrir à la collaboration et à l'entraide pour arriver à survivre. Le leader repère ceux qui sont vraiment motivés et engagés à mener à bien le changement proposé et qui partagent ses valeurs.

## **II- Critères pour l'exercice du leadership :**

---

Concernant le modèle proposé, il conçoit des niveaux graduels pour l'exercice d'un éventuel leadership : un leadership de base, un leadership médian, un leadership supérieur, et un leadership d'excellence.

**1- Le leadership de base :** avoir des qualités et des prédispositions premières et indispensables est la première étape pour l'exercice d'un premier niveau du leadership. Affronter seul sa situation et avec ses propres moyens.

### **Qualités liées à l'exercice du leadership :**

Une qualité est une prédisposition personnelle à présenter une caractéristique individuellement développée ou possédée. Chaque qualité présente des degrés de détention du minimum ou maximum par exemple si je détiens un bon degré de la qualité observation cela influencerait grandement mon exercice du leadership.

**L'observation :** le leader est attentif aux phénomènes qui se déroulent autour de lui, des relations entre les individus et les groupes. Des comportements d'autrui. Il observe les messages émis par l'extérieur. L'observation comme étant une qualité, lorsque nous la pratiquons cela intensifiera notre attention, notre conscience, notre vigilance, notre compréhension de ce qui nous intéresse autour.

**La réflexion:** par la réflexion le leader cherche à comprendre soi même et les autres. La réflexion lui permet de lire les événements, les situations leurs causes et conséquences, elle lui permet de se retenir quand aux jugements faciles et précipitées. La réflexion reflète sagesse et intelligence.

**L'analyse :** au-delà du regard et de l'écoute simpliste et reculé, qui peut résulter une lecture artificielle ou superficielle des situations, l'analyse comme étant une qualité permet de ne pas se précipiter pour des conclusions toutes faites et de lire attentivement les causes et de prédire les conséquences et de relire les expériences par leurs fil conducteur, en réunissant tout les éléments à notre disposition pour faire le point globale et détaillé de la réalité, ça permet de

---

prédire les conséquences d'événements d'avance. D'être en position de cerner et connaître les réalités autour. Réalités quotidiennes proches et événements généraux de l'actualité.

**L'attention** : le leader porte une attention particulière aux autres, même s'il ne reçoit pas l'échange de celle-ci. Il porte de bonnes intentions envers ceux qui l'entoure, il veille sur ceux qui dépendent de lui, il donne l'intérêt aux autres, il est attentif, à leurs préoccupations, leurs peines, leurs besoins, leurs points forts et faibles. Il essaye de comprendre les intentions des autres. C'est une qualité humaine qui lui permet d'être en perpétuelle harmonie avec sa nature humaine.

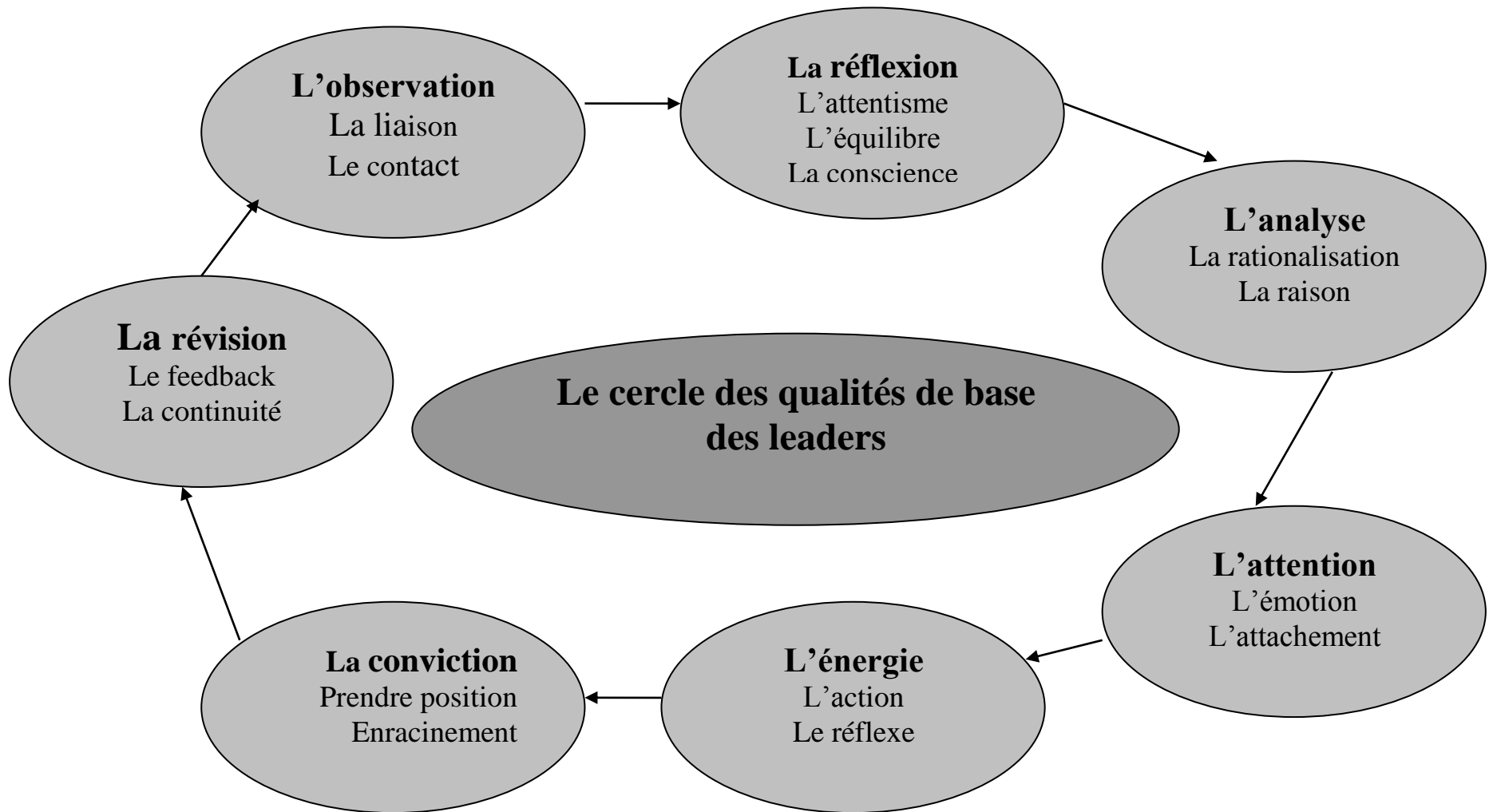
**L'énergie** : il dégage dynamisme positif et persévérance. Il doit avoir autant d'activités possibles et moyens nécessaires pour décharger et recharger son énergie, Il doit avoir la bonne forme pour atteindre ce qu'il espère et ce qu'il planifie et projette. Il doit savoir apprendre que son énergie motrice doit lui servir à obtenir des résultats. Et orienter son dynamisme vers la création et l'obtention de buts.

**La conviction** : c'est l'attachement qu'il peut porter aux choses dont il croit justes et équitables. Il a sa propre vision des événements. Il garde son point de vue. Il est de nature à faire convaincre sur ses principes, il ne change pas facilement de position.

**La révision** : chaque période, chaque fois ou même chaque soir, l'individu à bon de porter un regard critique sur ses actions commises, sur ses jugements, ses positions, ses convictions les plus enracinées, c'est se prendre en main avant que les autres ne le font. Toute fois la révision peut être causée ou forcée par le manque de résultats, échec ou autre...le leader doit s'habituer à s'auto-actualiser en adaptant la révision et l'autocritique : être franc avec soi même, avoir le courage d'affronter ses limites, ses lacunes, ses faiblesses, en croyant que nul n'est parfait.

On se connaissant soi même, le leader peut avoir une position de force contre les critiques d'autrui justifiées soient elles ou non.

Elle est donc une qualité indispensable pour assumer et assurer la continuité de n'importe quelle démarche voulue ou entreprise.



---

**2- le leadership médian** : franchir le cap vers l'obtention et le développement de facultés primaires, en réunissant d'avantage de qualités et aptitudes nécessaires pour faire évoluer son leadership.

### **Les aptitudes liées à l'exercice du leadership :**

Ce sont les capacités et les facultés à faire valoir pour l'obtention d'un niveau plus élevé dans l'exercice d'un leadership

**La communication** : c'est la faculté la plus demandée pour l'exercice du leadership. Le fait de nouer un lien de communication avec les autres rend fiable toute tentative d'influence envers eux. En plus une communication continue rend légitimes toutes actions envers ceux qui sont en continuelle liaison communicatrice avec nous. La communication est un atout pour celui qui la détient. Une bonne communication reflète en général une forte personnalité : ne pas avoir méfiance et peur pour s'ouvrir aux autres. Et comme la communication est l'interprétation donnée aux expressions orales, gestuelles corporelles émises volontairement ou non par l'autre nulle personne n'est en mesure d'être en abri de la mauvaise compréhension par l'autre. Chacun traduit de façon personnelle les expressions émises par celui qui l'interpelle par une quelconque communication.

**Le relationnel** : quelle que soit la force, l'intelligence, la position d'un individu, il n'est pas capable à lui seul de résoudre tout les problèmes et les obstacles qui heurtent sa marche, et de ne pas avoir le besoin d'aide des autres. Et parce qu'il y a autour de lui des gens plus connaisseurs, plus expérimentés, plus influents, il est nécessaire de nouer des relations d'entraides, d'échanges d'intérêts avec son entourage. Le relationnel est donc la capacité à nouer, à développer et à maintenir des relations durables et fructueuses. Laisser de côté l'arrogance ou la timidité pour se préoccuper du plus important : l'issue des événements. Un lien en lui-même peut être bénéfique, avoir quelqu'un qui écoute, qui conseil, ou qui épaulé, peut être en lui même plus important. ***Avoir de bonnes relations : c'est avant tout avoir un bon, un facile, un efficace et un solide contact.***

*Un contact est facile* lorsque l'être est présent est à l'écoute.

*Un contact est bon* lorsque l'être est compréhensif et rassurant.

---

*Un contact est efficace* lorsque l'être essaye de résoudre le problème ou le désarroi des personnes à qui avec on a ce contact.

*Un contact est solide* lorsque le contact peut maintenir sa bonté, sa facilité, et son efficacité chaque fois que le lien est noué.

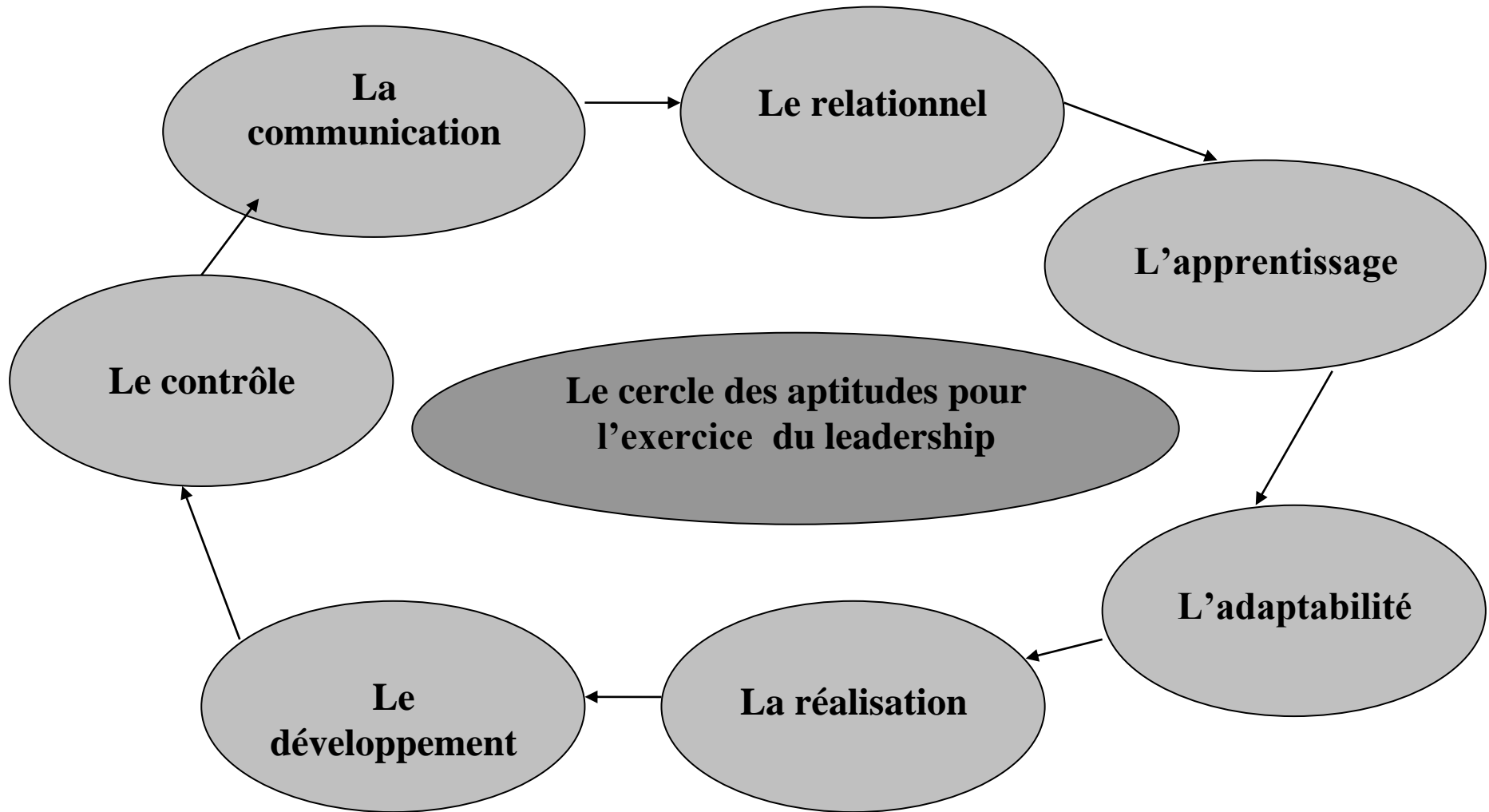
**L'apprentissage** : comme le monde ne s'arrête pas, chaque moment est riche d'enseignements, de progrès technique, de développement scientifique, de changements technologiques. L'incontournable issue est de se mettre à jours, se renouveler, se ressourcer, et s'enrichir avec les nouveautés. L'aptitude à vite apprendre de son environnement et de se redresser continuellement est très avantageuse.

**L'adaptabilité** : être capable de tirer profit des situations nouvelles, incertaines, ne pas se sentir gêné par le changement et l'instabilité. D'un autre côté on a bon à essayer de faire adapter les choses avec nos nécessités, nos besoins, ou nos conditions.

**La réalisation** : c'est l'accomplissement des choses voulues et planifiées. Tout n'est pas fait au hasard, chaque chose à une fin en soi vers laquelle elle est orientée. Atteindre la finalité des objectifs, des intentions, et des plans précis avec le désir qu'elles soient à la hauteur des espérances.

**Le développement** : le développement de soi de ses potentialités, de ses qualités est nécessaire. C'est être avec l'air du temps, et ne pas camper sur ses points de vue et ses positions.

**Le contrôle** : c'est avoir de la maîtrise sur soi, sur sa situation et ses moyens, sur ses réalisations. Avoir les renseignements nécessaires et les données précises, le contrôle permet de cerner sa position, de se comparer aux autres, de se comparer au passé : ses progrès, ses échecs,



---

**3- le leadership supérieur :** réunir les conditions qui sont nécessaires pour exercer des rôles de responsabilité, être responsable sur les résultats des gens, des projets à réaliser, prouver son efficacité envers sa hiérarchie.

**Les rôles du leader :**

Face à des situations qui se ressemblent ou se renouvellent, les individus sont en questionnement perpétuel sur le personnage à adopter, ou le rôle à appréhender. Si les circonstances se renouvellent l'individu fini par créer un code de conduite qui l'aide à affronter la situation chaque fois qu'elle se manifeste, le personnage qu'il va l'adopter fini par lui coller à la peau. Il changera de rôle lorsque l'événement le demande.

**L'initiation:** c'est celui par lequel débute les initiatives, puisque le leader dégage énergie, intelligence, dynamisme...les initiatives sont les idées, les projets, les solutions, les décisions...elles viennent de lui.et il les cherche ou elles se trouvent.

**La conception :** c'est celui qui préconise et formalise les limites, et les frontières ou débutent et finissent les chemins, les parcours, et les démarches à prendre.

**La coordination :** il crée la liaison, la mise en accord, l'harmonisation des efforts des autres.

**La réconciliation/ médiation :** c'est celui qui donne le temps pour concilier les divergences entre les différents points de vues et positions. Être à l'abri des conflits.

**La fédération :** c'est celui qui fait adhérer les divergences et calmer les esprits des turbulents et des réclamants. Et minimiser les différences.

**L'unification :** c'est le rassembleur autour de sa personne et de ses engagements.

**Le défenseur :** il défend les actions, les idées, les projets dans son groupe et l'extérieur du



---

groupe pour les faire passer et les rendre possible sur terrain. Il prend la position qui semble faire adhérer l'ensemble de ses partisans.

**Le convainquant :** il doit sans cesse faire persuader, influencer les positions, faire basculer les opinions, pour faire passer les intentions, les idées, les intérêts Les plus pesants.

**La représentation :** il représente le groupe dont il est responsable, il incarne le personnage qui a le plus de partisans autour de lui.

**Le porte parole :** il possède la légitimité de parler au nom des autres, au nom de sa personne, ou rendre légitime toute action commise par lui ou par un membre de son groupe.

**Le meneur :** c'est celui qui sait déclencher l'enthousiasme, l'énergie des autres pour des buts et des fins à réaliser.

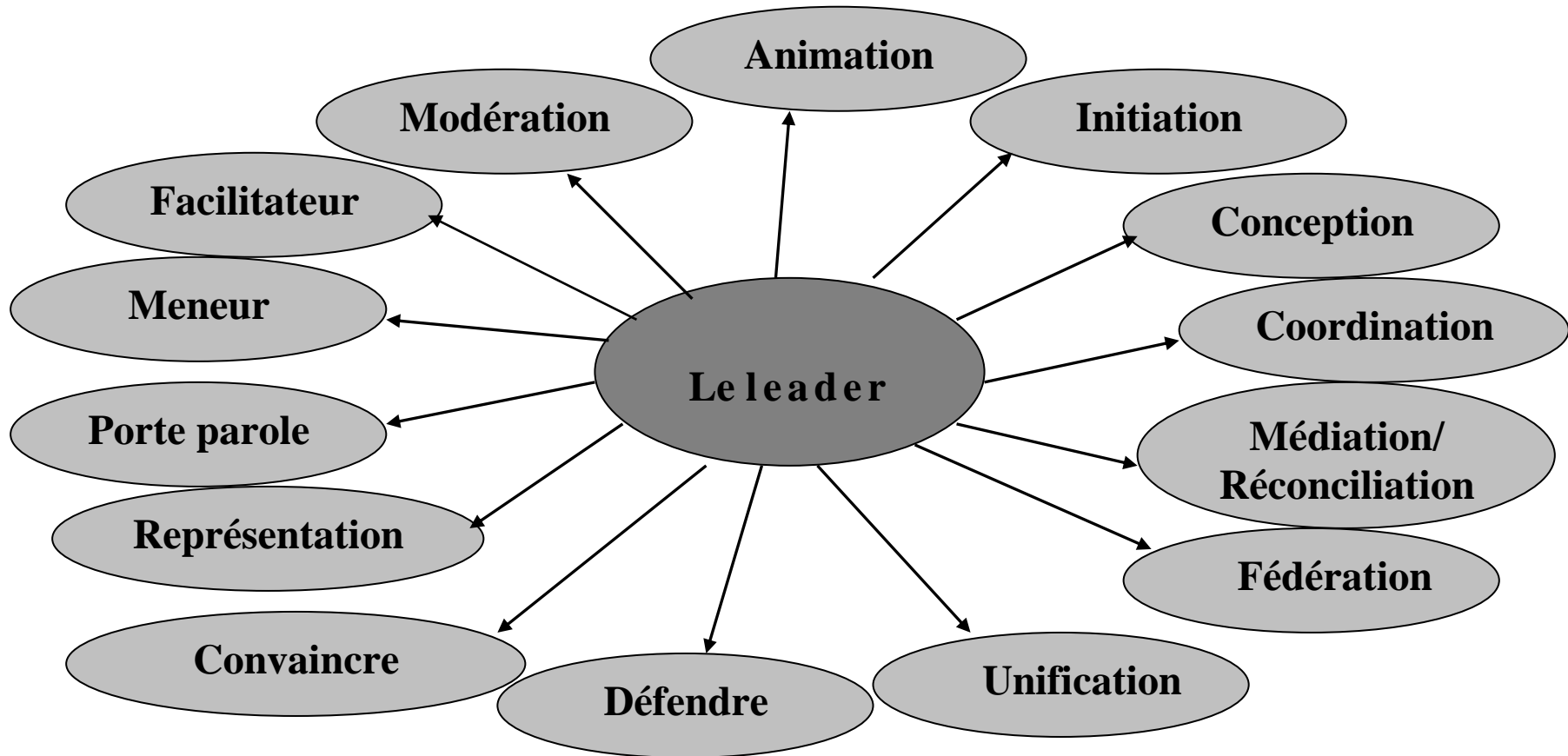
**Le facilitateur :** il use de sa position et de son poids pour aider et faciliter les tâches des autres. Il intervient pour dénouer les obstacles et les barrières devant les autres.

**La modération :** c'est celui qui prend l'initiative devant des situations où il doit modérer les positions les plus déviantes, afin de contrôler leurs trajectoires qui peuvent mal tourner.

**L'animation :** il anime l'espoir, la fidélité, il inspire les autres à faire le plus pour obtenir les choses voulues et espérées. Il anime les discussions et les débats autour des sujets qui préoccupent.

---

## Les rôles des leaders



**4-Le leadership d'excellence :** le leader dans ce niveau à parcouru un long chemin son but est d'atteindre le degré de perfection pour l'accomplissement de ses rôles.

**L'accumulation de savoir et de pouvoir:** cette accumulation est un entretien d'expériences d'avantages et de coups de chances dans la vie. Dans ce point stratégique le leader usera de son pouvoir et de son savoir, pour l'accomplissement de buts stratégiques?

**La prise de décision stratégique :** dans un premier temps et avec un regard simpliste, j'imagine que c'est au leader de prendre les décisions. Mais avec un recul, je dirais que les choix de décisions devraient être préparées, étudiés et anticipées par les spécialistes et les experts. Et pour l'obtention d'une bonne décision managériale l'entreprise devrait avoir un système d'informations très performant.

**La délégation du pouvoir et de l'autorité:** le pouvoir se manifeste aussi dans le choix des gens qui entoure le leader, la délégation d'une partie de la réflexion stratégique ainsi que la prise de décision, l'allocation des ressources...accorder confiance et soutien aux gens qui incarne savoir faire et compétence.

**Répartition et distribution:** Attribuer les rôles, les gains, accorder les mérites, donner des jugements...

**Les coalitions:** Construire et fortifier les relations d'entraides et d'appui avec les partenaires.

**Le rôle de l'émotion:** il y'a des situations écrasantes qui ne nous laissent pas le choix. L'émotion dans pas males de situations joue un rôle d'activation de rassemblement et de mobilisation.

**Le rôle de l'éthique:** les valeurs jouent un grand rôle. Elles sont des conditions à la bonne gestion et fait retenir la morale d'une équipe toute entière, telles: la crédibilité : qui

veut dire faire confiance à quelqu'un qui est crédible, donc méritant cette confiance. L'honnêteté...

**Le rôle de la sagesse :** dans des moments précis nous avons besoin de sagesse et la force renonce à son bras de fer pour laisser la place à la bonne écoute de la raison. Ce sont des choix stratégiques. C'est l'intérêt et l'intelligence qui l'emporte.

### **III- Etudes sur l'effet du dirigeant sur la performance<sup>1</sup> :**

La littérature académique s'est souvent penchée sur la personnalité des dirigeants et les effets sur la situation de la firme qu'ils dirigent. La question de la légitimité des salaires attribués, "Le lien entre ce que l'on fait et les résultats obtenus est fragile. Des résultats décevants ne veulent pas toujours dire que les dirigeants ont commis des erreurs ; à l'inverse, de bons résultats ne veulent pas non plus toujours dire qu'ils ont agi brillamment. Mais quand les dés sont jetés, les meilleurs dirigeants agissent comme si le hasard ne jouait aucun rôle – tout est alors affaire de constance et de ténacité. » Phil Rosenzweig, *Les mirages du management* ed. Vuibert, 2009 « Les entreprises qui jouissent de retours supérieurs à la normale le doivent peut-être au fait qu'elles avaient des idées et des compétences uniques quand elles ont choisi les stratégies qui génèrent les retours élevés dont elles bénéficient. Mais elles ont peut-être aussi eu de la chance. »

révocation du dirigeant en cas de mauvaises performances prend alors toute son importance. Castanias et Helfat (1991) distinguent deux types de rente : les rentes « providentielles » qui sont les rentes indépendantes au dirigeant et les rentes « managériales » qui sont occasionnées par les compétences intrinsèques au dirigeant. En cas de mauvaise ou bonne performance, il est assez difficile de séparer la part de performance qui incombe à l'environnement de celle qui incombe au dirigeant. Cette distinction est accentuée par le phénomène d'asymétrie de l'information où les dirigeants ont tendance à s'attribuer les bonnes performances en se félicitant d'avoir choisi une stratégie adéquate et remettent les mauvaises performances sur le compte d'un environnement peu favorable ou d'un manque de chance (Clapham et Schwenk, 1991). L'influence que le dirigeant exerce sur la performance de la firme dépend certes de ses compétences managériales, mais aussi de l'espace discrétionnaire qui lui est alloué

(Hambrick et Finkelstein, 1987). Les dirigeants prennent leurs décisions en fonction de la pression exercée par les différents mécanismes de contrôle (Charreaux, 1994). Cependant, ces derniers arrivent à contourner les dispositifs de contrôle mis en place. Ainsi les actionnaires se demandent si le dirigeant a pour principale préoccupation la maximisation de la valeur de la firme et s'il détient les aptitudes pour la réaliser. La divergence potentielle entre les intérêts du dirigeant et ceux des actionnaires peut être néfaste pour l'entreprise et entraîner des coûts d'agence (Jensen et Meckling, 1976). Les décisions prises par le dirigeant sont contrôlées par un conseil, et en principe elles ne découlent pas seulement de ce dernier mais sont prises de façon collégiale par lui-même et son équipe exécutive, avec l'aval du conseil d'administration ou de surveillance. On s'interroge sur le fait que la présence de mécanismes de surveillance et d'incitations disciplinant le dirigeant « neutralise » son effet sur la performance de l'entreprise dans le sens où ce dernier serait amené à prendre des décisions standardisées. Si tel est le cas, un effet propre au dirigeant n'est pas discernable. Nous définissons l'effet du dirigeant comme sa capacité à prendre des décisions qui influencent la performance des firmes. Il s'agira de regarder si, en intégrant les effets dus à l'environnement, les dirigeants ont un impact significativement différent les uns des autres sur la performance de leur entreprise. A notre connaissance, assez peu d'études ont pour objet de mesurer l'impact du dirigeant sur la performance de la firme. La littérature s'est focalisée sur la relation entre la rémunération du dirigeant et la performance de la firme ou alors sur la réaction du marché à l'annonce d'un changement de dirigeant où l'attention est portée sur la variation de performance observée lors d'un changement de dirigeant. Notre préoccupation ici est différente. Nous testons si, sur le long terme, les dirigeants affichent une tendance qui les distingue significativement de leurs homologues. Lieberman et O'Connor (1972) sont les premiers auteurs à s'être attachés à mesurer la part de performance attribuable au dirigeant. Leur travail a suscité quelques reproductions ainsi que de nombreuses critiques quant à la méthodologie employée (Weiner, 1978 ; Mahoney et Weiner, 1981 ; Thomas, 1988). Cette méthodologie consiste à mesurer la part de performance attribuable au dirigeant en contrôlant les effets dus à l'année, au secteur d'activité ainsi qu'à la firme. Les auteurs mesurent l'effet « dirigeant » en effectuant une régression hiérarchique 138 des variables binaires « année », « secteur », «

---

<sup>1</sup> Sabrina Chikh, l'effet du dirigeant sur la performance de l'entreprise, France.2010

firme » et « dirigeant » sur différents indicateurs de performance. Les effets dus à chaque variable sont mesurés par le gain de  $R^2$  apporté par l'introduction d'une nouvelle variable dans le modèle. Les auteurs estiment que les variables « année », « secteur », « firme » et « dirigeant » expliquent respectivement 1,7 %, 28,5 %, 22,5 % et 14,5 % de la variance de la performance de la firme. Weiner (1978) considère que les résultats de Lieberman et O'Connor (1972) ne sont qu'un « artifice de l'ordre d'introduction des variables dans la décomposition de la variance ». Afin de contourner les problèmes observés lors de l'analyse séquentielle, Mahoney et Weiner (1981) proposent une mesure de l'effet du dirigeant sur la performance de la firme en utilisant une analyse multivariée. Thomas (1988) démontre l'absence de pertinence des arguments mis en avant par Weiner (1978). Wasserman, Nohria et Anand (2001) s'intéressent au contexte dans lequel le dirigeant a (ou non) un effet sur la performance de la firme en testant l'impact des opportunités et contraintes relatives à son environnement sur sa capacité à influencer la performance de l'entreprise. Cette étude nous montre que l'« effet du dirigeant » varie selon les caractéristiques de l'environnement dans lequel il évolue. Plus récemment, Bertrand et Schoar (2003) s'intéressent au style de management des dirigeants et mesurent ses effets spécifiques sur la politique d'investissement et de financement, la stratégie organisationnelle et la performance de la firme. Leurs résultats montrent que les dirigeants réagissent différemment face à un contexte économique similaire. Dès lors, les dirigeants ne prennent pas de décisions « moyennes » mais des décisions dont ils sont réellement à l'initiative et qui peuvent être influencées par leur personnalité propre (volonté d'enracinement, excès de confiance, ...). Pour répondre à la question de savoir si le dirigeant a un effet sur la performance de la firme, on cite la méthodologie initiée par Lieberman et O'Connor (1972). Néanmoins, cette approche ne permet pas de répondre directement à cette question. En effet, si la contribution de la variable dirigeant est significative, cela signifie que les dirigeants ne sont pas substituables, a fortiori ils ont donc un impact sur la performance de la firme. En revanche, si la contribution de la variable dirigeant est nulle ( $R^2$  nul), cela ne nous permet pas d'affirmer que le dirigeant n'est pas responsable de la performance de la firme. Dans ce cas, nous pouvons seulement affirmer que les dirigeants sont substituables. Dès lors, nous pouvons envisager deux possibilités : 1) soit les dirigeants n'ont pas d'effet sur la performance de la firme, 2) soit ils ont un effet mais qui n'est pas décelable par cette méthode, ceci s'expliquant par le fait qu'il existe des situations où les bons (ou mauvais) dirigeants se

succèdent. L'objectif est double : il s'agit de discuter et de traiter les différents problèmes méthodologiques liés à la spécificité de notre sujet et de proposer une étude pour le cas des firmes françaises. Ainsi, en considérant les changements de dirigeants des entreprises du SBF250 entre 1990 et 2008, montre qu'il existe un effet propre au dirigeant sur la performance de la firme. Cet effet se manifeste différemment selon l'indicateur de performance pris en compte. Nous observons un effet important un à deux ans après la prise de décision pour la performance comptable et quasi instantané pour la performance boursière.

La littérature portant sur l'impact du dirigeant sur la valeur de l'entreprise. Nous nous concentrons sur les quelques études empiriques qui proposent une mesure de l'« effet dirigeant » sur la performance de la firme. Les travaux recensés, essentiellement traités par des spécialistes en sociologie ou en management, trouvent leur point de départ dans la méthodologie proposée par Lieberman et O'Connor (1972). Ces auteurs proposent une mesure de l'effet du dirigeant sur la performance de la firme par une analyse du  $R^2$  en utilisant la méthode de la régression hiérarchique. Nous nous attacherons à présenter les principaux débats relevés autour de cette méthodologie. L'influence du leader A la question de savoir si le dirigeant a un impact sur la performance de l'entreprise, deux courants de pensée s'opposent. Selon les partisans de « l'école des contraintes », le dirigeant est si contraint par son environnement qu'il n'a pas les moyens d'influencer significativement la performance de l'entreprise. Son action est freinée par des contraintes internes (politiques internes, investissements antérieurs, existence de systèmes de contrôle,...) et des facteurs externes (concurrence, barrières à l'entrée,...). Selon Hannan et Freeman (1989), « les managers n'ont pas d'impact sur les propriétés de l'organisation ». La mission du dirigeant est ainsi perçue comme un travail d'adaptation aux contraintes imposées par le marché, un travail qui serait réalisé avec la même vision et les mêmes intérêts, quel que soit le dirigeant en place. A l'inverse, les adeptes de « l'école du leadership » considèrent que le dirigeant est capable d'établir des stratégies en vue de surpasser ses concurrents face aux contraintes environnementales. Il est perçu comme celui qui détermine le succès de l'organisation « pas seulement dans l'établissement de la structure mais aussi dans la façon de s'adapter aux caractéristiques de son environnement » (Child, 1975). « Suivant l'environnement qui s'impose à lui, le dirigeant n'a pas le même pouvoir discrétionnaire » (Pfeffer et Salancik, 1977). Les dirigeants adaptent la structure organisationnelle en réponse aux changements

technologiques et environnementaux. Ils sont capables de manipuler les caractéristiques de l'environnement (Child, 1972). Le dirigeant a tendance à imposer son style mais son action est variable selon le contexte dans lequel il évolue. Plus récemment, Adams (2005), Almeida, et al. (2005) montrent que l'influence du dirigeant dépend de son pouvoir discrétionnaire ainsi que de l'interaction entre ses caractéristiques managériales et le contexte organisationnel. La recherche ne s'intéresse pas uniquement à la performance individuelle des dirigeants d'entreprise, nous recensons en effet des études s'intéressant à d'autres catégories de dirigeants. Salancik et Pfeffer (1977) étudient les contraintes agissant sur le pouvoir discrétionnaire des administrateurs, plus particulièrement l'influence des maires sur les budgets alloués aux villes. En s'intéressant à 10 variables dépendantes, ils mesurent un effet individuel allant de 7 à 15 %. Les auteurs concluent à un effet des élus qui reste très dominé par les contraintes environnementales. Alexander, Carson et Smith (1984) traitent le cas peu commun de l'évaluation de l'impact des chefs d'église sur l'évolution de leur institution. La méthodologie employée est différente car elle ne s'appuie pas sur une analyse transversale mais longitudinale. Partant d'une liste des personnalités ayant exercé une fonction ecclésiastique à responsabilités pendant au moins vingt ans, les auteurs étudient non pas l'impact de différents leaders au sein d'une même structure mais la persistance des performances réalisées par un individu au sein de différents établissements. La particularité des individus choisis est qu'ils sont soumis à des mandats d'une durée moyenne de cinq ans, ce qui permet de les observer dans plusieurs organisations. Selon les auteurs, il existe un effet du dirigeant constant d'une structure à une autre. De plus, il semblerait que la succession en elle-même ne crée pas de rupture dans la performance. Leurs résultats sont en faveur d'un style persistant du leader. Enfin, Chevalier et Ellison (1999) se sont intéressés à la performance des gérants de fonds en montrant qu'il existait une catégorie de dirigeants affichant de meilleures performances. Pour cela, ils testent l'existence de différences de performance significatives selon l'âge du gérant, selon le fait qu'il détienne un MBA et selon le niveau de l'établissement d'origine.



## **CONCLUSION :**

Le leadership est un don avant qu'il ne soit un travail ou une occupation, c'est un phénomène qui attire l'attention. Avoir de la chance, la réussite,... Être admiré, aimé, proclamé, être un symbole, avoir les mérites du succès...Se conjugue talons et mérite, dons et endurance ...la réussite, le sursaut sur les barrières, tenir à des promesses, à des gens, la chance, l'incarnation d'un espoir, d'un exemple, c'est ce qui sourit à des individus d'exception.

## Chapitre 2:

*MANAGEMENT*

*DES MOTIVATIONS UN*

*FACTEUR CLÉ POUR*

*LA RÉUSSITE DE*

*L'ENTREPRISE*

## INTRODUCTION :

Lorsque l'entreprise déclare vouloir développer la motivation, en fait c'est plus d'implication, et de performance, de résultats, qu'elle souhaite. Par contre quand les salariés parlent de motivation, c'est plus la satisfaction d'ambitions qu'ils veulent.

La performance, fait référence au résultat de l'action engagée et notamment au succès de cette action. Elle se situe en aval de la motivation qui concerne, l'ensemble du processus engagé pouvant conduire à la performance de l'entreprise.

Développer la motivation fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines, et constitue une des tâches centrales des cadres et des dirigeants. Il faut tenir compte des variables modulatrices, liées aux individus, aux organisations, aussi bien qu'à la culture technique, que socio-économique.

Les études et les recherches sur la motivation sont arrivées à conclure que cette dernière est attachée à des états émotionnels mentaux et cognitifs. C'est une construction interne et externe de l'individu. On peut remarquer par exemple comment les films, feuilletons, publicités influencent nos attitudes et nos comportements, nos jugements, nos émotions... nous conduisent à l'imitation, et même à adoption ou perte de valeurs, de principes ou de concepts,.

La question qui se pose devant les entreprises, c'est d'abord comment inciter les travailleurs pour démontrer leurs capacités et comment traduire et transformer leurs potentialités et leurs motivations de simple enthousiasme à de vrais et à du concret c'est-à-dire à de la performance ?

Selon les études trois directions impliquent la réussite d'une entreprise : celle centré sur l'approche du dirigeant, celle centré sur l'organisation, et celle centrée sur l'environnement.

Nous étudions dans ce contexte le principe de motivation et les notions qui sont proches, c'est-à-dire l'aspect théorique de la question.

Dans un deuxième temps nous essayons de porter la lumière sur le processus par lequel la motivation se procède, un regard plus profond sur la notion de motivation et des autres notions proches.

Comment L'entreprise qui à besoin d'une vision claire sur l'application des recherches autour de ce concept l'interprétera sur terrain pour l'aider à le transmettre en facteur l'aidant à atteindre la performance.

**SECTION I :**

*LA MOTIVATION*

*DE L'HOMME :*

*ORIGINE ET CONCEPTS*

## **SECTION 1 :**

### **LA MOTIVATION DE L'HOMME : ORIGINE ET CONCEPTS**

#### ***Introduction :***

La vie est comme une aventure, elle peut s'apercevoir comme des mystères comportant des sensations, et des sentiments, l'individu est embarqué, dans un tournant d'événements, de conditions, un interminable feuilleton, évoquant par de suite, des réflexions, des questionnements. Un événement Une fois terminé ou par exemple stoppé dans le temps, dans un t donné, la personne est remise a elle-même elle observe cet événement devant elle, reconstitué, de cumulus de souvenirs se creusent, la mémoire est saturée. Des enseignements, Des cumules de savoirs, des connaissances sont tirées et seront associées à des sentiments qui favorisent la fixation de ce cumul de souvenirs les images associées ou dissociées, apportent les réponses, c'est même que les derniers sont les résultats des premiers. C'est-à-dire que nos renseignements sont l'affaire indiscutable de cet assemblage événements-sentiments.

L'école des relations humaines est la première à introduire le facteur humain dans le monde économique, c'est elle qui a fait la remarque sur les attentes et préoccupations des ouvriers et la conclusion selon laquelle ces derniers entrent comme facteur clé pour déterminer les résultats de l'entreprise augmenter la productivité, donc les résultats de l'entreprise. Expérience de Hawthorne menée en 1930, dans l'usine Western Electric près de Chicago. Par conséquent, cette étude a permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. En effet, les motivations des travailleurs deviennent alors facteur de la performance.

#### **I/ Typologie des théories de la motivation :**

Une meilleure compréhension de la motivation des individus, impliquera une



meilleure gestion de leur présence dans l'entreprise, une connaissance de leurs attentes, leurs attitudes et leurs comportements en général, invitera les managers, de cerner les points par lesquels ils peuvent mieux intégrer, impliquer, engager, leurs personnel, dans le processus général de l'entreprise dont ils son membres, c'est dans la prospection d'une meilleure gestion des ressources humaines, que cette dernière pourra améliorer la perception des travailleurs de leur entreprise et de leur présence dans cette dernière.

Les théories de la motivation se subdivisent en deux grandes catégories : Les théories du contenu et les théories du processus.

Classiquement, les théories de la motivation ont été regroupées en deux grandes catégories : les théories dites du *contenu* et les théories du *processus*. On classe les théories de la motivation aussi comme théories de besoin, les théories de processus, théories du contexte, de cognition et de méta cognition.

### ***1. Les théories dites du contenu :***

Elles précisent les différents résultats auxquels les travailleurs sont attachés et qui peuvent les mobiliser dans l'accomplissement de leur tâche. Ces théories s'efforcent de répondre à la question : qu'est ce qui motive les individus à travailler ? (COPIN ; 2000). C'est une théorie des besoins, des mobiles et des valeurs.

MASLOW, A. (1943) ou HERZBERG, F. et al (1959) positionnent le besoin comme la principale force motrice qui pousse un individu à agir. La motivation d'un individu provient d'une force endogène résultant d'un besoin non satisfait.

Pour MASLOW, l'individu hiérarchise les besoins physiologiques, aux besoins de sécurité, puis aux besoins d'amour (rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe), d'estime (reconnaissance) enfin de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir).

Lorsque l'individu parvient à satisfaire un besoin, il trouve comme nouvelle motivation la volonté d'en satisfaire une nouvelle catégorie. La limite de cette approche est le caractère contingent des besoins humains qui n'ont rien d'universels. (Hormis les besoins naturels de nature quasi -biologique).

Contrairement au besoin qui pousse à agir, le désir se conçoit comme une force qui tire

l'action. Selon la psychanalyse, cette force est spécifique à l'individu et se trouve gouvernée par les lois propres (le Ça, le Moi, le Surmoi) qui ont leur origine dans l'histoire familiale et sociale de l'individu.

Mais pour RENE GIRARD (1978) qui se positionne en anthropologue, le désir a en effet une dimension collective, c'est un « construit socioculturel ». Par le mécanisme qu'il a décrit et analysé sous le nom de « désir mimétique ». Chacun est conduit à désirer l'objet qui lui est désigné par les autres, par son groupe d'appartenance avec ses leaders d'opinions, ses « stars », ses modèles.

## ***2. Les théories du processus :***

Ces théories ont pour ambition d'expliquer les comportements et la mobilisation des individus en analysant l'interaction des facteurs environnementaux et individuels qui entre en ligne de compte, c'est-à-dire la manière dont les individus se motivent pour travailler. Elles regroupent les théories des attentes- valence, de l'attribution et de la dynamique de l'action.

Ce paradigme prend appui sur un principe de base énoncé par TOLMAN (1932) et LEWIN (1936): le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit, mais aussi par ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés.

VROOM (1964) a donné la première version, LOCKE (1975) est le premier semble-t-il, à proposer de l'appeler « ***Théorie Valence-Instrumentalité-Expectation*** ».

Cette théorie V.I.E est qualifiée « *d'intermittente ou d'épisodique* », car elle est « *centrée sur les attentes et les valences de l'individu par rapport à des comportements particuliers, dans des situations particulières* » (KANFER, 1990).

Reprise par LEVY -LEBOYER (1984), pour qu'un individu s'engage réellement dans l'action qui lui est proposée par l'organisation, il faut qu'il réponde oui aux trois questions suivantes :

- **Expectation** : suis-je capable de réussir l'action demandée ? Il s'agit en quelque sorte d'évaluer la probabilité de réussite de l'action, mais cette évaluation est subjective et certains individus ont plus confiance que d'autres dans leurs capacités de réussite. Selon ROTTER (1966), les individus fondent leur expectation sur les expériences passées d'échec et de réussite. Pour lui, il existe un trait de personnalité stable qu'il appelle le « *Locus of control* »

(lieu de contrôle).

- **Instrumentalité** : la réussite de l'action conduit-elle de manière quasi certaine à l'obtention d'un enjeu (une récompense par exemple) ? On apprécie ici la transparence organisationnelle du processus, la loyauté du jeu garantie aux salariés c'est-à-dire une probabilité de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance réalisée.
- **Valence** : la récompense obtenue présente-t-elle une réelle valeur ? Il s'agit ici de l'importance subjective de l'enjeu aux yeux du salarié c'est-à-dire si l'individu ressent de l'attrait à l'égard des objectifs de la performance et récompenses espérées.

## **II- Les plus grandes théories de la motivation – typologie chronologique:**

### **a)- 1. La théorie de l'Homme social selon E. Mayo**

E. Mayo est un sociologue et psychologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines. Il est d'ailleurs considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail. E. Mayo a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, sécurité de l'emploi, etc.). De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs.

L'une de ses expériences la plus connue est sans doute l'expérience de Hawthorne menée en 1930, dans l'usine Western Electric près de Chicago.

L'usine Hawthorne, constituée de plusieurs ateliers occupant une main d'oeuvre ouvrière principalement féminine, assemblaient des circuits électriques destinés à des appareils de radio.

E. Mayo décida de constituer un groupe test dans un atelier à part afin de vérifier en quoi les modifications des conditions de travail pouvaient influencer sur la productivité du travail des - 19 -exécutants. Un autre atelier dans lequel les conditions de travail n'étaient pas modifiées servait de groupe témoin.

Mayo vérifia que l'amélioration des conditions matérielles de travail, l'éclairage en



particulier, faisait croître la productivité. Mais il s'aperçut aussi, paradoxalement, que la suppression de ces améliorations (allongement des horaires, interdiction de parler pendant le travail, etc.) ne faisait pas baisser la productivité. D'autre part, E. Mayo et son équipe constatèrent que la productivité des ouvrières dans l'atelier témoin avait, contre toute attente, tendance à s'accroître sans qu'aucune amélioration des conditions n'ait pu l'expliquer. Par conséquent, cette étude a permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. En effet, durant l'expérience, les employées de la Western Electric, flattées d'être l'objet d'études, avaient sympathisé avec les chercheurs de l'équipe d'E. Mayo. Ils en conclurent que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail.

### **b) La pyramide des besoins selon Maslow :**

Selon Maslow (1943), chaque individu chercherait au cours de sa vie, à satisfaire différents types de besoins répartis en cinq grandes catégories, chaque nouvelle catégorie n'apparaissant qu'après que la précédente ait été satisfaite, ainsi après avoir satisfait ses **besoins physiologique** (boire, manger, etc.), il chercherait à satisfaire des **besoins de sécurité** (stabilité, dans son cadre d'existence ou son travail par exemple). Puis des **besoins d'appartenance** (affection, identification, solidarité, etc.) qui une fois satisfaits, laisseraient la place à **des besoins d'estime** (prestige social, amour-propre individuel.) et enfin à des **besoins d'actualisation**, c'est-à-dire la réalisation de soi-même (développer son potentiel de façon efficace et la plus complète possible).

Ce qu'il faut retenir de la pyramide des besoins de Maslow, c'est bien qu'elle a été très critiquée, par exemple l'universalité et la hiérarchisation des besoins ne sont pas équivalente d'un individu à l'autre, elle peut différer d'une culture à l'autre, cette théorie bien qu'elle est contredite est souvent remise en cause, de cette approche on peut retenir trois renseignements concernant la motivation :

1- le comportement humain est guidé par le besoin ressenti par l'individu comme le plus intense dans la situation présente. Quel que soit l'ordre d'apparition des différents besoins priment sur les autres et c'est lui qui, alors constitue le déterminant essentiel de l'action. Ainsi, un employé dont le souci essentiel est de se voir promu au statut de cadre et qui est donc mu par un besoin d'estime (prestige social) sera fort peu sensible à une promotion ne se traduisant pour lui qu'en termes financiers. C'est donc le besoin prédominant à l'instant T qui constitue le besoin motivant.

2- Un besoin déjà satisfait ne motive plus de même façon. Autrement dit, tout dirigeant

doit être conscient du caractère dynamique de l'évolution des besoins de ses collaborateurs et rester à l'écoute de leur évolution. Il doit par ailleurs être conscient de la diversité de ces besoins au sein d'une même équipe : tandis que l'un sera mu par des besoins d'estime, l'autre cherchera à satisfaire avant tout un meilleur développement de ses capacités et aptitudes (réalisation de soi) tandis qu'un troisième ne sera motivé au même moment que par la pérennisation de son engagement contractuel (sécurité).

3. Si l'on examine la progression des besoins du bas vers le haut de la pyramide, cette progression des besoins a été reprise par certains auteurs qui ont plus particulièrement travaillé sur les besoins que l'individu cherche à satisfaire en milieu professionnel, ce qui les a amenés à s'intéresser essentiellement aux besoins du haut de la hiérarchie et à mentionner certains besoins non étudiés par Maslow : Porter ajoute le besoin d'estime et le besoin de réalisation de soi, le besoin d'autonomie, Mac Clelland, met en évidence le besoin de pouvoir, pour Porter et Mac Clelland sur les besoins du haut de la pyramide souligne que la satisfaction de ces besoins joue un rôle plus important et plus moteurs que les autres, en termes de motivation.

### **b) La théorie des deux facteurs :**

Cette théorie doit son origine à Frédéric Herzberg (1959). « Herzberg et ses collaborateurs se sont penchés sur les attitudes au travail. Il faut souligner que l'importance de cette théorie vient de l'enthousiasme qu'elle a suscité dès son apparition auprès des manages, car les implications allaient très loin, parce qu'elle donne une base de travail tangible, lorsqu'ils s'attaquent au problème de la motivation. C'est bien entendu le travail lui-même, le travail doit être plus intéressant, il doit être conçu pour apporter quelque chose à celui qui le fait.

F.Herzberg et ses collaborateurs ont constaté que les facteurs qui affectent les attitudes au travail peuvent se diviser en deux catégories distinctes : premièrement, les facteurs intrinsèques au travail (la responsabilité, le travail lui-même, la réalisation de soi, la considération, l'avancement....) et, deuxièmement, les facteurs de conditionnement dits hygiéniques, parce qu'ils se rattachent au contexte dans lequel s'effectue le travail ( politiques et pratiques administratives, conditions générales de travail, surveillance, sécurité, relations interpersonnelles, salaires...) »<sup>1</sup>

### **a) méthode de recherche :**

---

<sup>1</sup> Dix approches pour humaniser l'entreprise p98.

On a demandé à 200 ingénieurs et comptables de plusieurs entreprises des environs de Pittsburg de raconter des incidents ou des événements qu'ils avaient vécus à l'usine ou au bureau et qui avaient augmenté ou diminué considérablement leur satisfaction au travail. Par la même occasion, on demandait à chaque répondant d'indiquer quel effet ce niveau exceptionnellement élevé ou faible de satisfaction avait eu sur son rendement, sur ses relations avec d'autres et sur son bien-être personnel.

Après quelques années qui suivront cette étude, la même étude fut utilisée auprès d'environ 2000 personnes dans une vingtaine de recherches différentes.

#### **b) résultats :**

Herzberg examine et classe les réponses obtenues :

- Des éléments (facteurs) associés à de la satisfaction et jamais à de l'insatisfaction.
  - la réalisation ou l'accomplissement d'une chose difficile.
  - la considération ou la reconnaissance reçue des autres à la suite d'un effort ou d'un succès.
  - le travail lui-même.
  - la responsabilité associée au poste qu'on détient.
  - l'avancement vers un poste supérieur.
  - la croissance personnelle.
- Des facteurs liés à de l'insatisfaction : et jamais à la satisfaction :
  - les politiques et procédures de l'organisation.
  - la supervision reçue.
  - le salaire.
  - les relations avec le patron et les collègues.
  - les conditions de travail.

#### **C) théorie :**

Ces découvertes devaient amener Herzberg à formuler les propositions suivantes :

- a) l'inverse de « insatisfaction » n'est pas « satisfaction » (et vice-versa), mais bien une sorte de point neutre qu'on pourrait appeler simplement « absence d'insatisfaction et de satisfaction ».
- b) les facteurs qui causent la satisfaction ne sont pas les mêmes que ceux qui causent l'insatisfaction.
- c) les premiers (appelés facteurs de motivation ou facteurs – moteurs) sont reliés surtout au « contenu » de la tâche : le travail lui-même, les réalisations qu'il permet et qui apportent fierté et reconnaissance, les responsabilités qu'il comporte, etc.

d) les seconds (appelés facteurs d'hygiène ou de maintenance) sont reliés surtout au « contexte » dans lequel s'accomplit la tâche : la supervision reçue, les conditions de travail, les collègues, etc.

e) lorsque le « contexte » est adéquat ou convenable, les employés cessent tout simplement de s'en plaindre : Ils ne sont ni satisfaits, ni insatisfaits (c'est la raison pour laquelle les facteurs reliés au contexte sont appelés « facteurs d'hygiène » : ils ne donnent pas la satisfaction mais empêchent l'insatisfaction, tout comme l'hygiène personnelle et publique ne donne pas la santé mais empêche d'être malade).

f) si on veut que les employés passent de la simple neutralité ou absence d'insatisfaction à un niveau élevé de satisfaction et de motivation, il faut dès que le contexte est adéquat, mettre l'accent sur le contenu des tâches et donc sur les facteurs de motivation.

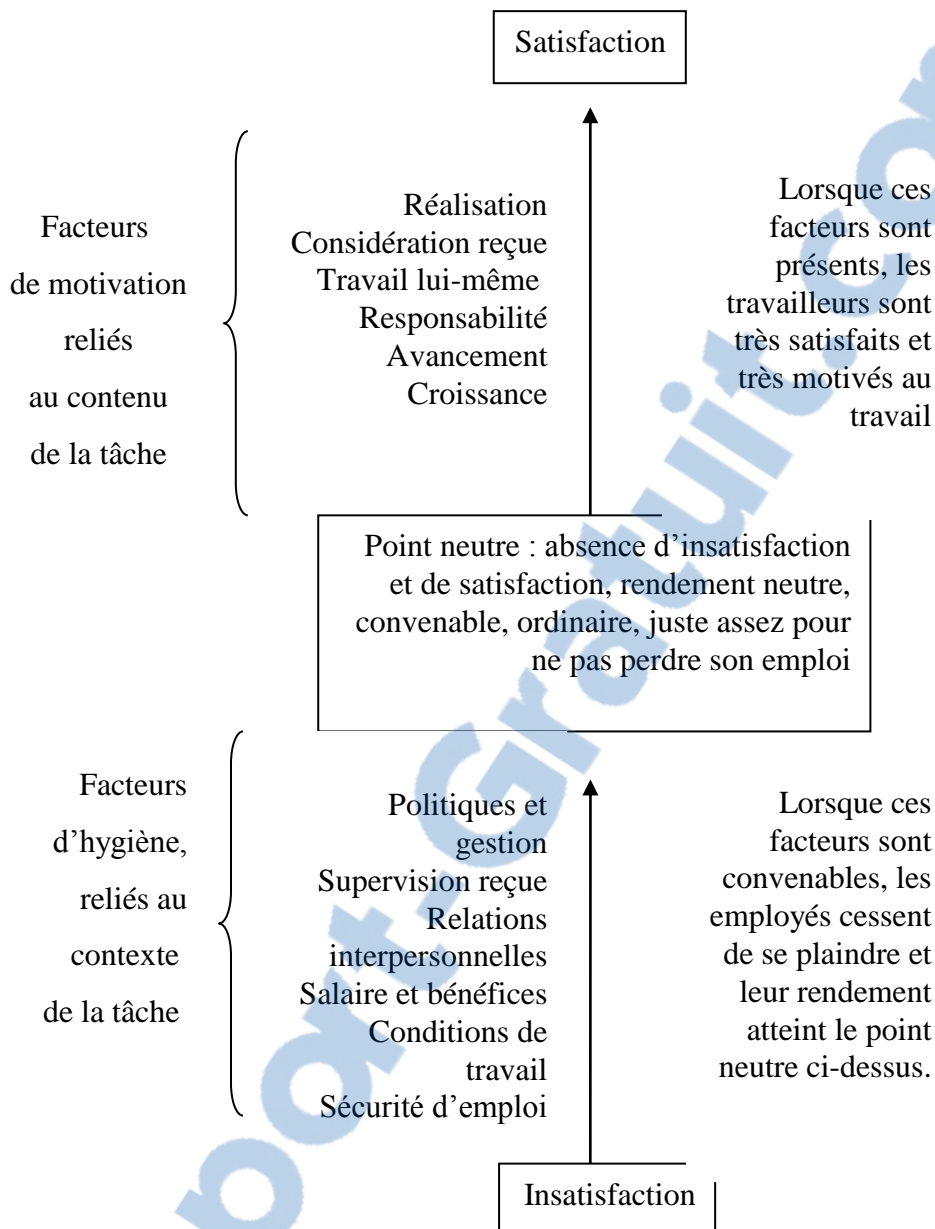


Schéma : Résumé de la théorie des deux facteurs<sup>1</sup>

Pour bien cerner la théorie de Herzberg, il faut récapituler comme suit :

1) les facteurs porteurs de mécontentement et d'insatisfaction : appelés aussi « facteurs d'hygiène » ou « extrinsèques » ; qui concernent essentiellement l'environnement du travail.

Il s'agit de tout ce qui concerne :

- La politique et l'administration de l'entreprise (par exemple son mode d'organisation du travail, son mode de communication, son mode de contrôle, etc)
- Les relations avec le supérieur hiérarchique,

<sup>1</sup> Jean-Louis BERGERON : Les Aspects Humains de L'organisation, Gaëtin Morin édition 1979. p 118.

- La rémunération,
- Les relations entre les personnes (collaborateurs et subordonnés),
- Conditions de travail.

2) les facteurs porteurs de satisfaction ; et appelés aussi « facteurs moteurs» ou « intrinsèques » qui concernent essentiellement le contenu du travail ou les satisfactions qu'il procure, indépendamment des gratifications matérielles :

- Le sentiment de s'accomplir dans son travail,
- La reconnaissance accordée par le supérieur ou par l'entreprise,
- L'intérêt du travail proprement dit,
- La possibilité d'avoir des responsabilités,
- La possibilité d'obtenir de l'avancement dans sa carrière, au travers du travail accompli.

**Le premier groupe**, concerne l'environnement du travail (relationnel, matériel, organisationnel), correspond en effet à des facteurs qui agissent préventivement, au sens où, s'ils fonctionnent bien, ils empêchent le mécontentement de s'installer, ils ne suscitent pas la satisfaction mais l'absence d'insatisfaction, lorsque ces facteurs ne marchent pas par exemple le contrôle est excessif, l'entreprise mal organisée, les relations avec le supérieur est mauvaise, etc.), les individus sont alors mécontents ( insatisfaits) et le mécontentement pourra, selon Herzberg, obéir leur motivation et les polariser sur des revendications (individuelles ou collectives), au détriment d'une polarisation sur la performance.

**Le second groupe** de facteurs, au contraire, concerne tout ce qui touche à la réalisation de soi-même (c'est-à-dire le sommet de la pyramide de Maslow, aussi bien dans la possibilité de cette réalisation que la reconnaissance extérieure de cette réalisation) et à la fonction créatrice de l'individu. Il concerne le sens de l'action, sa finalité, sa signification : c'est en cela qu'il s'agit, selon Herzberg, les facteurs moteurs sont ceux qui « font avancer ».

**La théorie de Herzberg** montre les limites d'une politique de motivation fondée sur la seule amélioration des conditions de travail (que se soit au niveau organisationnel, relationnel ou celui de la tâche). Il a bien démontré qu'agir sur les seuls facteurs d'hygiène, ne peut pas obtenir des gens motivés.

#### **Conclusion :**

- la mise en évidence d'un terme médian entre satisfaction et insatisfaction, absence d'insatisfaction, c'est l'absence de satisfaction. Si une bonne gestion des facteurs d'hygiène constitue une condition nécessaire de la motivation, elle empêche les mécontentements de sévir, elle n'en constitue pas une condition suffisante.

- La pratique de la stimulation dans un travail, qui consiste à inciter de l'extérieur, dans certains cas et pour certains travaux qui ne comportent aucun facteur de motivation, aucune possibilité créatrice (signification, reconnaissance et réalisation de soi-même), on ne peut avoir recours qu'à la stimulation pour faire avancer et on ne peut agir que sur les seuls facteurs d'hygiène, faute d'existence de facteurs moteurs : on peut dire que moins le travail est intéressant, plus les facteurs d'environnement seront importants (car l'absence d'intérêts intrinsèques au travail rend d'autant plus sensibles les mauvaises conditions au niveau de l'environnement du travail) et plus sera nécessaire d'avoir recours à la stimulation et aux récompenses extrinsèques.
- La pratique d'une vraie politique de motivation consiste à permettre à chaque individu de fabriquer sa propre motivation la question est posée comment motiver son personnel ? la réponse de Herzberg se situe en terme d'enrichissement des tâches, l'opération consistant à rendre à un travailleur sa fonction créatrice par un suscitant une remise à jour permanente et un intérêt soutenu.

### **c)- La théorie du besoin de réalisation de McClelland (1961)**

Cette théorie est construite à partir de la mesure des besoins, à l'aide du TAT (thématique aperception test). David McClelland fait ressortir trois types de besoins se trouvant au sommet de la pyramide de Maslow, faisant motivation au travail :

- a. Les besoins de réalisation : ceci renvoie à l'envie de réussir (Accomplissement) ;
  - b. Les besoins de pouvoir : ceci renvoie à vouloir avoir de l'influence sur autrui ;
  - c. Les besoins d'affiliation : ceci renvoie au besoin de relations sociales satisfaisantes.
- Ainsi, ces trois facteurs semblent avoir comme objectif de montrer que « la volonté de réussir est une auto- motivation puissante »

### **d) La théorie de l'équité : Adams et Greenberg (1963, 1965) :**

Selon cette théorie, tout individu qui est impliqué dans un échange avec une autre personne, ou avec une organisation (comme c'est le cas pour quelqu'un qui travaille dans une entreprise), se fait une idée assez précise de l'équité ou de la justice de ce qu'il retire de cet échange. Pour arriver à cette évaluation, il compare périodiquement, le ratio de ce qu'il reçoit sur ce qu'il contribue d'une part, avec le ratio de ce que d'autres reçoivent par rapport à ce

qu'ils contribuent, d'autre part. Plus succinctement, ce processus de comparaison peut s'exprimer de la façon suivante :

$$\frac{\text{Mes contributions}}{\text{Mes gains}} = \frac{\text{ses contributions}}{\text{Ses gains}}$$

Lorsque l'individu perçoit une inégalité dans la comparaison des ratios décrits ci-dessus, il est porté à prendre diverses mesures pour rétablir l'équilibre entre les deux termes de l'équation. La perception d'une telle inégalité crée donc un sentiment d'iniquité qui pousse à l'action, la comparaison dont il est question peut se faire entre l'individu et son employeur ou bien entre l'individu et un ou plusieurs autres employés. Le salaire, les bénéfices marginaux, le prestige du poste occupé, sont des gains typiques ; la compétence apportée au travail, les longues heures, l'effort physique ou mental, représentent des contributions évidentes.

La théorie de l'équité a donné naissance à plusieurs autres propositions intéressantes (et généralement vérifiées) :

1. L'instant crée un état de tension dans l'organisation ;
2. plus le sentiment d'iniquité est grand, plus l'individu est motivé à faire quelque chose pour le réduire ;
3. L'iniquité résulte ordinairement d'une comparaison avec un autre et non pas d'une simple comparaison entre nos gains et nos contributions ;
4. le sentiment d'iniquité est plus vif lorsque la comparaison nous défavorise que lorsqu'elle nous favorise ;
5. on peut réduire l'iniquité par un simple processus mental (ex : se convaincre que nos contributions et/ou les gains de l'autre ne sont si extraordinaires, ou encore décider de se comparer avec quelqu'un d'autre, ou bien en modifiant réellement les gains et/ou les contributions.

La comparaison prendra en compte d'une part les contributions de l'individu (Ap) vis-à-vis de son entreprise il s'agit de:

- performances.



- Niveau de formation
- Ancienneté (expériences pratiques)
- Efforts fournis...etc.

Et les avantages retirés de son travail (Cp) il s'agit de :

- Salaire
- Conditions de travail
- Statut
- Reconnaissance.
- Promotion....etc.

Alors s'il y a équilibre entre les contributions fournies et les avantages retirés, c'est-à-dire le ratio  $A_p/C_p$  est positif, en le comparant à celui d'un autre individu  $A_a/C_a$ , dans ce cas le déclenchement d'un comportement qui va le pousser à déployer des efforts lui permettant de surpasser ce sentiment d'iniquité, ce qui provoque une motivation interne de l'individu.

#### e) **Théorie de l'expectance :**

La théorie de l'expectance (1964) ou théorie de l'attente ; considère que le comportement humain s'explique par ses conséquences ; elle implique cependant un choix rationnel et réfléchi entre plusieurs moyens disponibles pour atteindre des objectifs préférés. On suppose ici que l'être humain (au lieu d'adopter un comportement qui dans une situation semblable a été suivi de conséquences heureuses dans le passé) va réfléchir aux alternatives possibles et prendre une décision fondée sur les trois considérations suivantes :

1. ses chances de réussir ce qu'il veut entreprendre ;
2. les conséquences d'une telle réussite ;
3. la valeur anticipée ou la désirabilité de ces compétences.

Vroom, présente sa théorie cognitive, de la façon suivante :

**L'expectance**, ou le fait de croire qu'un effort va permettre d'atteindre un bon rendement va apporter un certain nombre de conséquences. Ou appelé expectation (les attentes) : c'est la croyance de l'individu qu'il y a relation entre une action et ses conséquences. Les attentes sont l'indicateur qui mesure le degré de croyance qu'une action particulière débouchera sur un résultat particulier. On distingue deux types d'attentes :

- attentes sur la réalisation associées aux efforts. Ce sont ceux qui impliquent une croyance d'une personne que les efforts déployés mèneront à des réalisations réelles.
- Attentes sur les résultats associés aux réalisations. Ce sont ceux qui impliquent qu'une personne croit qu'une réalisation conduira à un résultat spécifique.

**L'instrumentalité** : c'est ce que perçoit l'individu de ses chances de recevoir une récompense en fonction de sa performance réalisée : par l'instrumentalité est le rapport attente sur performance.

**Valence** : c'est la valeur, la préférence accordée par un individu à un résultat. C'est-à-dire la valeur qu'on attache aux conséquences.

Elle peut être positive, négative ou nulle, car elle dépend du niveau de la satisfaction qui est tiré après chaque résultat réalisé.

Ces trois facteurs agissent de manière multiplicative, de ce fait Vroom considère la motivation comme le résultat du produit de ces trois facteurs.

|                               |          |                                   |          |                                                            |                                                           |
|-------------------------------|----------|-----------------------------------|----------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Niveau<br>de la<br>motivation | <b>X</b> | Valence<br><br>Valeur du résultat | <b>X</b> | Attentes sur les<br>résultats associés<br>aux réalisations | Attentes sur les<br>réalisations associées<br>aux efforts |
|-------------------------------|----------|-----------------------------------|----------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|

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

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

Le modèle de Vroom à été repris par d'autres chercheurs, qui ont aboutit à des modèles un peu plus complets : le modèle de Porter- Lawler, et le modèle de Nadler- Lawler.

Le modèle de Porter-Lawler plus connu et plus utilisé, considère que l'explication de la motivation se fait par le biais de l'effort déployé. Cet effort est considéré comme l'indicateur capable de mesurer la motivation au travail. Donc le modèle montre l'intégration des relations qui existent entre les perceptions, les efforts, les gratifications et la satisfaction. Ce modèle repose sur neuf variables à savoir :

1. Valeur de gratification
2. Probabilité perçue que l'effort conduira à une gratification.

3. L'effort.
4. Capacité et traits de personnalité.
5. Perception du rôle
6. Réalisation (performance).
7. Gratifications (récompenses)
8. Gratification perçue comme équitables.
9. Satisfaction.

#### **f) La typologie de Ronen 1979 :**

Selon RONEN chacun d'entre nous n'est motivé que si celui-ci apporte la satisfaction de besoins qui sont forts chez lui et qui ne sont pas encore satisfaits. Selon Ronen, le terme de besoins évoque une conception très mécanique, par laquelle la motivation se présente comme un champ où l'individu serait passivement attiré vers ce qui a de l'importance pour lui. Il n'en reste pas moins que l'action s'oriente vers des objectifs, eux même liés à ce que chacun d'entre nous valorise. Et que l'environnement du travail, la politique du personnel, la culture de l'organisation, ainsi que les conditions même du travail offrent des possibilités plus ou moins accessibles pour satisfaire les besoins individuels.

RONEN préfère parler de **valeurs** plutôt que besoins. Il a tenté en premier lieu d'établir une liste des aspects de l'environnement du travail susceptibles d'être plus ou moins valorisés par l'individu, pour, ensuite chercher si une analyse statistique de l'importance accordée à chacun de ces aspects permet d'engager des dimensions significatives. Il est évidemment utile pour les organisations de savoir quelles valeurs caractérisent leur personnel, de manière à mieux comprendre ce qui les motive et à rechercher une adéquation entre ce qui leur est offert et ce qu'il souhaitent obtenir. En outre, une telle taxonomie peut permettre de procéder à des comparaisons inter-culturelles et de mieux comprendre l'impact du contexte social et des normes sur les hiérarchies de valeurs individuelles.

RONEN a utilisé un questionnaire qui présente quatorze aspects du travail professionnel dont la liste est reproduite sur le schéma. Les sujets interrogés, dans les différents pays où ses recherches se sont poursuivies, devaient coter l'importance, pour eux, de chacune de ces valeurs sur une échelle en cinq points. Ces données ont été soumises à une analyse statistique permettant de constituer des ensembles homogènes. Même si les scores moyens sont différents, les corrélations observées entre les cotations attribuées aux différentes valeurs sont très voisines dans les différents pays étudiés. Ce qui a permis d'effectuer une analyse factorielle qui a regroupé ces valeurs autour de deux dimensions

fondamentales, de telle manière que chaque valeur puisse être placée dans un des quadrants délimités par ces deux dimensions. Les deux axes factoriels ainsi définis opposent, d'une part, les valeurs de travail à orientation individuelle aux valeurs de travail à orientation collective, et d'autre part, les valeurs de travail à orientation matérielle aux valeurs à orientation non matérielle. Quatre quadrants ainsi définis permettent de regrouper les combinaisons de valeurs suivantes :

- Matérialiste- individualiste.
- Matérialiste- collectiviste.
- Non matérialiste- collectiviste.
- Non matérialiste- individualiste.

**Aspects de l'environnement du travail susceptibles d'être valorisés d'après S.RONEN :**

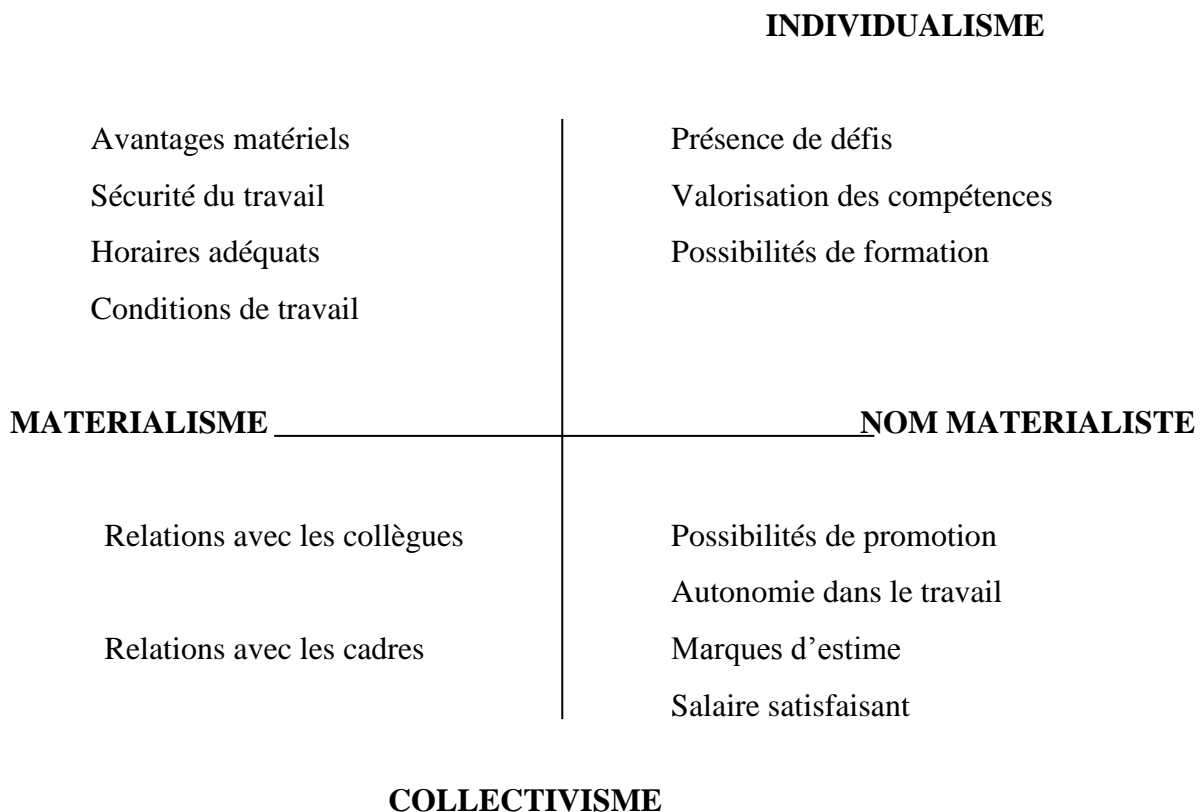
- 1- conditions physiques du travail.
- 2- Environnement résidentiel.
- 3- Horaires
- 4- Sécurité de l'emploi
- 5- Bonus
- 6- Salaire
- 7- Relations avec les collègues
- 8- Relations avec les cadres.
- 9- Appréciation des résultats de son travail.
- 10- Possibilités de promotion.
- 11- Possibilités de formation.
- 12- Autonomie.
- 13- Possibilité d'utiliser ses compétences.
- 14- Challenges qui donnent la possibilité d'avoir le sentiment de réussir.

Les études menées par RONEN et le fait que des résultats se reproduisent, à quelques nuances près, pour tout les échantillons étudiés, malgré leur appartenance à des pays et à des cultures différentes, est un argument fort pour conclure d'une part qu'il est possible de faire une description exhaustive des besoins que le travail permet de satisfaire, et d'autre part, que cette description se prête à une analyse thématique étayée par les données statistiques, au plan pratique, la liste que propose RONEN, ainsi que le regroupement autour de deux axes et de quatre quadrants, représente un schéma utile pour situer les valeurs individuelles et décrire les

valeurs collectives.

RONEN par exemple a interrogé un échantillon français de 1966 personnes. Le schéma a montré comment leurs valeurs de travail sont groupées sur les différents quadrants. On peut noter que les aspects les plus concrets (ceux qui sont au niveau inférieure de la classification de Maslow) apparaissent dans le quadrant qui combine une orientation collective et matérialiste. Ceux qui associent individualisme et matérialisme rassemblent des aspects plus personnels comme la recherche d'estime, d'autonomie et de promotion. Et, trait particulier à l'échantillon français, le salaire se retrouve dans ce quadrant, fortement associé à la notion de promotion. Les valeurs à la fois matérialistes et orientées vers le groupe concernent les relations interpersonnelles, notamment les relations avec la hiérarchie et avec les collègues. Enfin, on trouve réunies dans le même quadrant, les valeurs qui sont à la fois individualistes et non matérialistes, c'est-à-dire tout ce qui est lié à la réalisation du potentiel individuel, faire face à un défi, progresser grâce aux formations, utiliser à plein ses compétences.

La typologie de RONEN qui propose une carte des motivations, et de s'en servir pour suivre l'évolution des besoins dans le temps pour une même population, et pour comparer des cultures et des organisations différentes, représente une avancée significative



**Schéma : Typologie des besoins selon RONEN**

### **g) La théorie des objectifs (1968):**

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

L'apport de Locke, peut se résumer en trois phrases, il définit le but comme le désir d'atteindre un certain niveau de performance, il démontre que les buts sont de puissants déterminants de l'effort et de l'activité qui conduisent à cette performance, et ceci même si le but lui-même n'est pas et ne peut pas être atteint. En outre, cet effet motivateur du but est totalement indépendant de l'existence de récompenses, qui pourraient être associées au fait d'atteindre un objectif assigné.

Locke a poursuivi pendant plus de vingt-cinq ans une série de travaux destinés à expliquer comment le but exerce un effet motivateur et à préciser les facteurs susceptibles de moduler cet effet

Locke déduit plusieurs propositions :

1. plus les objectifs sont élevés, plus le rendement (la motivation) sera élevé ;
2. toutes les récompenses que l'on promet pour un rendement élevé n'ont d'effet que parce qu'elles amènent l'employé à se fixer des objectifs plus élevés que ce qu'il ferait autrement ;
3. les objectifs clairs et précis auront beaucoup plus d'impact sur le rendement, c'est simplement parce qu'elle augmente la clarté et l'acceptabilité des objectifs ;
4. les directives et les instruments qui émanent de la gérance n'ont d'effet que si elles sont acceptées par les subalternes et traduites sous forme d'objectifs précis ;
5. le feed-back (ou l'information donnée à l'individu sur le résultat de ses efforts antérieurs) n'augmente le rendement futur que s'il amène l'individu à hausser ses objectifs.

Il faut reconnaître aussi que : « Le concept de motivation est une notion essentiellement *dynamique*. On imagine l'individu motivé comme quelqu'un d'enthousiaste, plein d'allant, d'énergie, qui ne se laisse pas rebuter par les obstacles se dressant entre lui et son objectif ». Les travaux de Locke sur le « hard- goal effect », (effet de la difficulté du but), Bandura, ainsi que les travaux de Kanfer et Carver et Scheier. Toutes ces recherches sont fondées sur une idée forte, le but est un élément central dans le processus d'auto-régulation parce que la capacité d'un individu à se représenter de manière symbolique ses objectifs sous la forme d'un but précis est essentielle pour qu'il puisse exercer un contrôle efficace sur ses comportements.

A la suite des travaux de Locke, l'importance du but s'impose comme une évidence incontournable. Pas de motivation sans objectifs. Et surtout, plus le but est difficile, plus les conduites qu'il déclenche sont motivées, dans la recherche qui tend à décrire les caractéristiques que doit posséder un but pour être motivant et qui permettent de décrire la manière dont se conduit l'implication vis-à-vis du but. La question que soulèvent ces recherches aussi est comment la motivation lance l'action mais aussi, comment elle la relance continuellement ? En effet, la motivation n'est pas limitée au déclenchement de l'action et que c'est elle qui fait persévérer jusqu'à ce que le but soit atteint. Le processus motivationnel, ou l'individu fait le choix entre les buts, qui déclenchent l'action, la persévérance, ce processus fait appel à tous les aspects de la personnalité et à toutes les facettes des interactions individu/environnement. Ces modèles récents de recherche ont fait progresser la compréhension du rôle des facteurs affectifs et cognitifs et la manière dont ils s'intègrent. Et ils ont introduit une analyse des paramètres individuels. Toutes ces théories concernent la manière dont les conduites sont volontairement orientées vers la réalisation de buts, proches ou lointains, et sur la nature des mécanismes cognitifs qui permettent de comprendre comment but et comportement sont liés.

### **h-) La théorie des caractéristiques de l'emploi :**

Théorie développée lors des années 1975, 1976, 1980 par Hackman et Oldman. Cette Théorie étudie les réactions qu'engendrent simultanément les forces qui incitent le besoin du développement personnel d'une part et ce qui caractérise l'emploi d'autre part, sur la motivation, ainsi que sur la satisfaction au travail.

Le modèle développé par Hackman et Oldman qui identifie cinq caractéristiques du travail qui

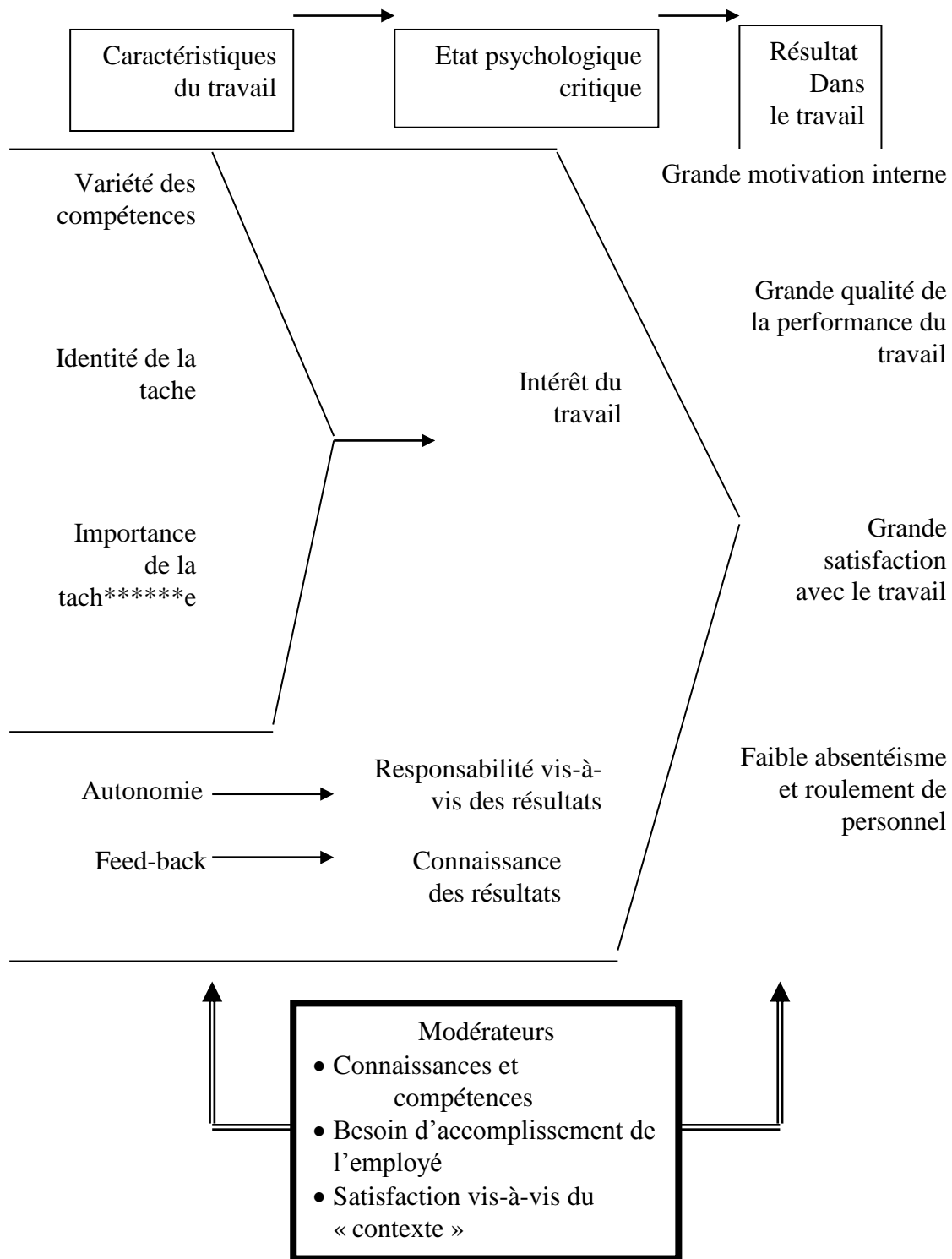
ont de l'influence sur le niveau potentiel de motivation que détient un emploi. Ces caractéristiques sont :

1. **la variété des compétences** : c'est-à-dire le nombre d'activités différentes ainsi que la diversité des aptitudes et des compétences qu'elles requièrent. Accroître la variété est à la fois un moyen de lutter contre l'ennui né de la monotonie, et la possibilité, pour chacun, de mettre en œuvre un ensemble significatif de ses talents personnels.
2. **l'identité de la tâche** : c'est-à-dire la possibilité pour celui qui effectue un travail d'en identifier les résultats. Ce qui implique le fait d'être chargé d'un ensemble d'opérations suffisamment importantes pour que leur produit soit identifiable.
3. **le sens de la tâche** : sa signification, qu'elle soit claire, et que s'y ajoutent des informations et des témoignages qui démontrent la valeur sociale du travail accompli. Il est évident, que cette dimension fait référence à des normes culturelles. Par exemple, des activités artistiques peuvent être jugées comme ayant une valeur sociale importante, ou au contraire, être perçues comme des divertissements sans signification, à l'opposé toutes les activités liées à la consommation peuvent être vues comme sans valeur sociale si elles sont évaluées dans le cadre d'un mode de vie donnant priorité aux valeurs spirituelles.
4. **l'autonomie** : C'est-à-dire l'indépendance et la liberté dont jouit la personne qui travaille, ainsi que ses possibilités de décider du choix des procédures à utiliser, de leur organisation dans le temps, ceci à condition de respecter les objectifs qui lui ont été assignés.
5. **le feed-back** : la possibilité d'avoir accès à des informations précises, faciles à comprendre et suffisamment fréquentes sur la qualité et la quantité du travail effectué.

Suite à cette présentation, les deux auteurs concluent qu'une motivation élevée générée par le potentiel de motivation détenu par l'emploi peut exister, lorsque trois types de besoins concernant le développement personnel sont satisfaits, il s'agit de :

1. le besoin de se considérer responsable des résultats de son travail, ce sentiment ne peut être satisfait que grâce à l'autonomie comme caractéristique du travail.
2. le besoin de ressentir que son travail à un sens ; ce sentiment peut être perçu à travers les trois premiers caractéristiques du travail, à savoir la variété des compétences requises ; l'identité de la tâche et la signification des tâches.





Source : thèse impact physique du travail sur la motivation des travailleurs.

3. le besoin de connaître les résultats de son travail. Cette connaissance des résultats ne peut être perçue qu'à travers une bonne qualité de feed-back dont elle répond.

Ces trois caractéristiques du travail influencent trois états psychologiques critiques :

- La perception de l'intérêt du travail.
- La perception de sa responsabilité envers les résultats.



- La connaissance réelle des résultats du travail.

Ces états psychologiques critiques influencent à leurs tour quatre variables indépendants :

- La motivation intrinsèque
- La performance au travail
- La satisfaction des besoins d'accomplissement.
- Un faible absentéisme et un turn-over.

Il faut reconnaître que les besoins, les motifs et les valeurs existent et qu'il y'a un lien étroit entre l'effort consent et la valeur, pour l'individu de ce qu'il est susceptible de lui apporter.

Le développement de l'étude de la motivation ne remplace pas les schéma fondés sur la satisfaction des besoins, mais ils leur apportent un complément capital, l'idée que l'environnement de travail est perçu par chacun de manière spécifique, et par rapport à la perception de chacun pour cet environnement, et la comparaison qu'il fit, entre ce qu'on apporte, par son travail, et ce qu'on reçoit, du fait de son travail.

## CONCLUSIONS :

**D'une part,** Ce qu'il faut retenir est que :

- La décision de faire des efforts, donc la motivation, est déterminée par la représentation qu'à l'individu des résultats de ses efforts.
- Il faut donc informer pour motiver, notamment donner des informations à chacun sur ses compétences et des indications précises sur ce qu'on attend de lui...Et sur les règles de l'échange « performance/récompenses » dans l'organisation...et sur les voies de promotion et la manière dont les évaluations sont faites par la hiérarchie....
- Et enfin, informer pour bien montrer aux membres du personnel qu'ils ont la possibilité de contrôler les résultats de leur travail.
- Il faut également connaître les potentialités de chacun et se rappeler que si les challenges surmontés renforcent l'image de soi et stimulent la motivation, les échecs ont l'effet contraire.
- Il faut également créer des procédures équitables : de rémunération, de mobilité, de promotion... et vérifier que ces procédures sont effectivement perçues comme équitables, et qu'elles continuent à l'être.
- S'assurer que ces procédures d'évaluation sont claires et transparentes.

- Faire participer les évalués aux procédures d'évaluation, c'est-à-dire leur donner la possibilité de s'exprimer.

**D'autre part,**

- Il faut tenir compte des besoins et aspirations des individus au travail, en sachant que la nature et la hiérarchie des besoins et aspirations changent au cours de la vie personnelle et professionnelle, et varient selon les secteurs d'activité et selon les cultures.
- Développer la motivation fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines, et constitue une des tâches centrales des cadres et des dirigeants. Il faut tenir compte des variables modulatrices, liées aux individus, aux organisations, aussi bien qu'à la culture technique, que, socio-économique, variables qui interviennent pour déterminer l'efficacité situationnelle d'une même stratégie motivationnelle.
- La dynamique du processus motivationnel résulte d'un grand nombre de facteurs et met en cause le fonctionnement cognitif, la représentation des situations de travail, l'acceptation et la perception des objectifs, la nature des informations sur ses performances, l'existence de récompenses adéquates...
  - L'échange entre les résultats du travail et les salaires , récompenses ou avantages divers reste un des fondements rationnels de la motivation, mais les récompenses doivent être bien ajustées aux valeurs, aux besoins et aux aspirations de chacun, et tenir compte du fait que ces besoins varient selon les individus, changent dans le temps, et peuvent appartenir au domaine matériel, ou domaine des relations sociales, marques d'estime, symboles non marchands de la réussite, et également construction et défense d'une identité fondée sur les rôles et les comportements professionnels... D'autre part, parce que toute récompense est l'objet d'une représentation personnelle à chacun, qui lui donne une valeur motivante propre.

## SECTION II :

*LA MOTIVATION*

*RECOMPOSITION:*

## Introduction :

Qu'elles soient en termes de besoins, d'objectifs, d'attentes, de buts, de valeurs ou autres la motivation du point de vue concept théorique a perdu beaucoup de sa signification depuis la première initiation qu'a donnée Abraham Maslow. Mêlée à de nombreux autres phénomènes surtout la situation du travail la motivation n'est plus l'objectif de recherches mais d'autres manifestations qui lui sont liées telle la satisfaction. On cherche à redéfinir la motivation là aussi on peut se perdre et s'égarer sur sa nature. Tel le besoin ne peut pas être à lui seul le motif d'action les motivations celles invitant à cette action ne manquent pas.

La motivation comme énergie humaine motrice nécessite encore de recherches approfondies.

### I. Autres définitions sur base théorique:

Lorsque l'organisation déclare vouloir développer la motivation, en fait c'est plus d'implication, et de performance qu'elle souhaite. Par contre quand les salariés parlent de motivation, c'est plus de satisfaction qu'ils veulent.

**a. La motivation** vient du mot motif, qui vient du mot latin *motivus* : mobile et mouvoir : qui signifie « mettre en mouvement ». La motivation concerne donc l'approfondissement *des motifs* qui poussent à agir.

Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936).

Vallerand et Thill (1993, p.18) : « **Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement** »<sup>1</sup>.

Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme,

---

<sup>1</sup> La motivation au travail - concept et théories Patrice ROUSSEL. Document internet.

crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc.). Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc. Ces facteurs de motivation internes ou dispositionnels, et externes ou situationnels, sont changeants et propres à chaque individu. Le niveau de motivation peut *"être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances."*

Un employé motivé est un employé qui désire réellement accomplir son travail de la meilleure façon possible et qui le démontre par ses efforts, sa collaboration, sa ponctualité, son dévouement, etc. Ce type de motivation comprend donc deux aspects : un aspect purement psychologique, que nous ne pouvons pas observer directement (le désir, l'intention, la volonté de bien faire) et un aspect plus concret et plus facilement observable (l'effort sous toutes ses formes).<sup>1</sup>

La motivation peut être confondue, à plusieurs termes <sup>2</sup>:

**b. La stimulation** : ce concept fait référence au stimulus externes qui pousse à agir et s'inscrit dans une perspective behavioriste stimulus-réponse, le comportement étant analysé comme la réponse apporté par un individu soumis à un certain stimulus, on peut donc considérer la stimulation soit comme une sous-catégorie de la motivation, faisant référence à des processus d'action externes, plutôt, qu'à des motifs internes, soit comme une catégorie à part entière désignant un processus visant à agir, de l'extérieur, sur le comportement de la personne afin de le modifier. Dans cette seconde perspective, le terme motivation s'opposerait à celui de stimulation en faisant référence à un processus d'action enclenché « de l'intérieur ».

**c . La performance** : La performance, fait référence au résultat de l'action engagée et notamment au succès de cette action. Elle se situe en aval de la motivation qui concerne, elle, l'ensemble du processus engagé pouvant conduire à la performance. Une personne « motivée » peut très bien ne pas être performante, c'est-à-dire ne pas réussir dans son action en raison de toute une série d'aléas. Il est peu rare par contre qu'une personne « performante » n'ait pas été un minimum « motivée », ou au moins « stimulée » pour entreprendre l'action en question. La motivation semble constituer une condition générale assez nécessaire de la performance, elle ne constitue pas une condition suffisante et que beaucoup d'autres facteurs entrent en jeu pour aboutir au succès des actions entreprises.

---

<sup>1</sup> Les aspects humains de l'organisation Op Cit ; p 104.

<sup>2</sup> Diriger et motiver ; Nicole Aubert p12, 13, 14.

**d. La satisfaction** : c'est un terme qui est très confondu avec celui de la motivation, la satisfaction fait référence aux sentiments éprouvés par l'individu dans une situation concrète d'actions, elle est indicateur de motivation et ne constitue en aucun cas cause de la motivation. Le sentiment de satisfaction au travail tient à la présence, dans la situation de travail, d'un certain nombre de facteurs sources de satisfaction. Certains de ces facteurs sont communs avec ceux qui président à la motivation, d'où la confusion fréquente entre les deux termes, la satisfaction constituant d'ailleurs plutôt un sentiment, un état, tandis que la motivation, constitue, elle, plutôt un **processus**. Pour résumer, on peut dire que l'on peut être motivé sans être pour autant extrêmement satisfait mais qu'en revanche, il est plus rare que l'on soit motivé sans éprouver, corrélativement, un certain sentiment de satisfaction : d'où cette idée que la satisfaction constitue un indicateur de la motivation. D'où l'importance de bien faire la différence :

**e . Motivation et satisfaction** : Une des questions qui se pose en psychologie du travail est "pourquoi les gens travaillent-ils?". Deux axes principaux sont envisagés par les psychologues pour expliquer les conduites de travail: la motivation et la satisfaction, qu'il convient de ne pas confondre. Dans un premier temps on peut définir la motivation au travail comme l'ensemble des aspirations ou des attentes (A) d'un travailleur en ce qui concerne son emploi. Chacune de ces attentes est affectée d'une valence (V) qui augmente avec la désirabilité ou l'importance de l'attente. Les valences attribuées aux attentes sont subjectives. Elles peuvent différer selon le travailleur et le type d'emploi. Par exemple, les cadres vont accorder plus d'importance (grande valence) à des attentes du type: plus grande responsabilité dans l'entreprise, utilisation et développement de ses propres capacités alors que l'autorité, le prestige, les contacts sociaux dans l'équipe de travail seront affectés d'une valence plus faible. Dans des emplois moins élevés dans la hiérarchie les attentes affectées d'une grande valence seront plutôt du type intérêt de la tâche, reconnaissance par l'organisation, par le supérieur hiérarchique, un bon salaire etc. Plus précisément, la motivation est donc la somme des attentes affectées de leur valence respective:

$$m = \sum A.V$$

La satisfaction quant à elle, suppose une confrontation des attentes (A) avec les résultats effectivement obtenus (O). L'idée est que plus les attentes (A) dépassent ce qui est obtenu (O) moins la satisfaction est grande. Ce que l'on formule en:

$$s = 1 - \sum |A - O| \cdot V,$$

Sans trop se soucier de la validité algébrique. Il apparaît qu'un individu ne peut être satisfait de son travail si toutes les valences  $V$  sont petites. Ce qui signifie qu'il n'est motivé par aucun des aspects de son emploi, qu'il n'attend aucun résultat (meilleure rémunération, plus de considération, etc.) en y attachant une grande valence. En revanche, un travailleur peut être motivé sans être satisfait. Si les résultats obtenus ne sont pas à la mesure de ses attentes, il est insatisfait mais cherche encore à les atteindre car il y attache une grande valence. Il est motivé par eux. Inversement, lorsque des déceptions successives ont dégradé les valences, la satisfaction peut être relativement élevée parce que l'on a obtenu ce que l'on attendait mais on n'y tient plus beaucoup car l'on a trop longtemps attendu les résultats enfin atteints.

**f. Motivation et performance.** Après une telle définition de la motivation, une question est de savoir comment obtenir une mesure, la plus objective possible, de la motivation. Les termes ( $A$ ,  $V$ ) sont des estimations subjectives données par le travailleur et non des quantités mesurables objectivement. Dans l'ensemble des travaux sur la motivation, il est courant de relever des critères comportementaux (objectifs) pour valider des mesures déclaratives (subjectives). Les employés sont interrogés à l'aide d'enquêtes, questionnaires, inventaires ou échelles. La procédure peut être la suivante: on propose à chaque individu une liste d'aspects, liés à son emploi mais qui ne se réfèrent pas directement au poste occupé. Il s'agira par exemple du salaire, promotion, attitude du supérieur hiérarchique, relations avec les collègues de travail. On demande à l'employé de placer sur une échelle ces aspects selon l'importance qu'il y accorde. On espère de cette façon détecter les attentes auxquelles les sujets sont attachés (i.e. ce par quoi ils sont motivés). Ces scores d'importance sont censés correspondre aux produits  $A \cdot V$ . Des mesures subjectives (déclaratives) de la motivation sont ainsi obtenues. On tente de valider ces mesures en observant par ailleurs certains comportements des employés. Pour la motivation, on s'intéresse à l'efficacité individuelle, la productivité ou la performance. C'est un critère naturel car le bon sens suggère qu'un individu motivé a plus de chances d'être performant. La motivation est un processus qui tend vers l'accomplissement du travail : on est motivé **pour** faire son travail (alors que l'on est satisfait **de** son emploi). Cependant la performance est déterminée en partie par les capacités individuelles du travailleur. Celles-ci interagissent avec les motivations pour augmenter la performance. D'après certaines expériences de terrain, il semblerait que la motivation atténue l'effet des capacités sur la performance.



### g. Le Processus de la motivation :

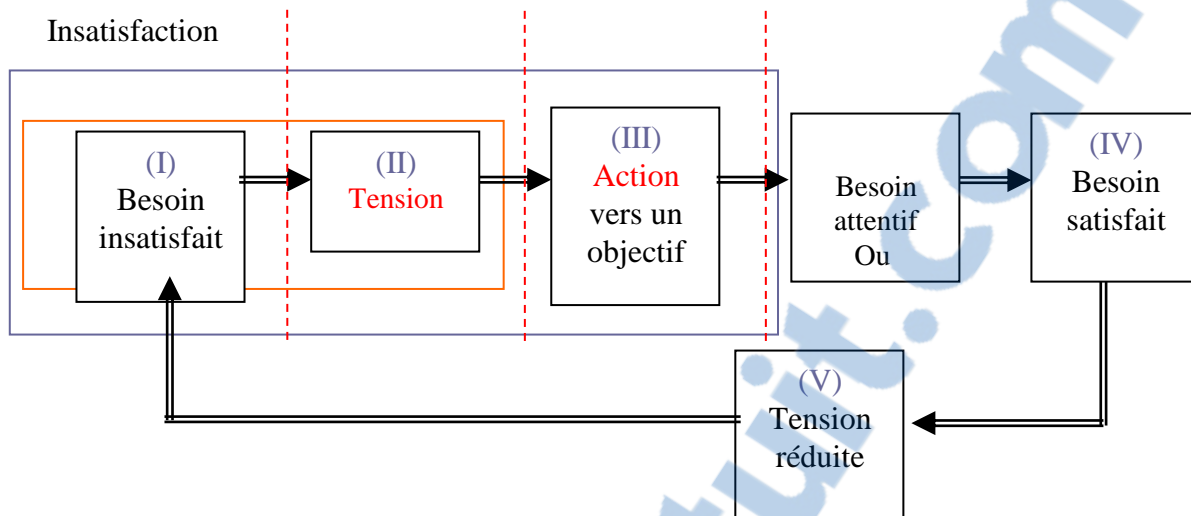


Schéma1 : Le processus de la motivation l'auteur.

- selon le schéma, premièrement l'individu est à tout moment en état d'insatisfaction, il a besoin de tout un processus pour se satisfaire. L'être humain est « motivé » par le désir de satisfaire ses besoins : ce qui le pousse à agir. De façon très générale, le processus fondamental de la motivation est le suivant : à cause d'un besoin insatisfait « besoin de nourriture, un individu ressent une certaine tension, un certain inconfort (la faim), ce qui le pousse à faire quelque chose (s'exprimer de son fauteuil et se rendre jusqu'au réfrigérateur), en vue d'atteindre un certain objectif (manger) qui satisfait le besoin, diminue la tension et ramène l'individu à son point de départ (le fauteuil), jusqu'à ce que le cycle recommence.

La motivation est une force intérieure qui résulte d'une tension liée à un ou plusieurs besoins et déclenche un comportement visant à le satisfaire. Un besoin est une source de motivation en ce sens qu'il se manifeste par une tension que nous cherchons à réduire, voire faire disparaître, pour rétablir un équilibre et ainsi nous apaiser. Cette tension est liée au décalage entre ce que nous souhaitons avoir et ce que nous avons ou entre ce que nous souhaitons être et ce que nous sommes présentement.<sup>1</sup>

- Le processus de la motivation peut être stoppé, interrompu à tout moment.
- Si le processus s'interrompt, si l'action vers l'objectif est stoppée, il n'est pas atteint.

La tension est imminente,

- la tension est la conséquence d'insatisfaction, quelles sont les formes de tensions

possibles en milieu de travail ? Un mécontentement, un désaccord, l'absentéisme, la frustration, la démotivation, les conflits ouverts ou latents, sont des expressions de tension résultant une interruption vers les objectifs.

## II/ Attitudes motivationnelles :

En générale des phénomènes qu'on croyait exclusivement liés à l'âge adulte apparaissent dès l'âge de l'enfance tel que : la jalousie, la compétition, l'agressivité, l'anxiété, ... cet âge qui garde encore son aspect innocent, l'enfant est inconscient de ses faits, gestes et répercussions, des événements qui se déroulent autour de lui. Il y'a un mécanisme propre à l'enfant qui lui permet de garder son état joyeux et paisible le plus longtemps possible c'est à partir de l'adolescence que les problèmes arrivent à basculer l'individu. Et c'est dès cet âge que les perturbations se mettent à apparaitre, les grandes questions se manifestent devant nous on cherche à ne pas se perdre dans des questionnements turbulents à conserver ce mécanisme qui stabilise notre personnalité et nous rend joyeux. Cet équilibre psychique et émotionnel s'attache à des situations par exemple la relation avec les autres, les parents, les frères et sœurs, les amis, aux études avec les résultats des examens, les relations avec le chef au travail, les collègues, la tolérance envers nos gestes diminue face à la pénibilité qui s'accroît due aux jugements des autres.

**Ex :** si j'étais étudiant mes premières ambitions seront des espérances de mieux être ou mieux faire ?

- si j'obtiendrais de bonnes notes je serais tranquille (heureux).
- ça serait bien si j'obtiens l'année.
- ça serait merveilleux si j'obtiens mon diplôme.
- si j'obtiens un travail je serais tranquille et vraiment bien.
- si je me marie je serais heureux.
- si j'aurais des enfants je serais tranquille et épanouie.
- si j'aurais une grande maison je serais tranquille.
- si j'obtiens une promotion je serais à l'aise.

---

<sup>1</sup> Le manager à l'écoute du sociologue ; p 93.

**Tableau :** figuration de la situation psychologique de l'étudiant :

le rapport psychique et émotionnel donné ou lié à la conception interne additionné à la visualisation externe de l'environnement de la motivation ambitionnée.

**Tableau :** Figuration de la situation de l'étudiant :

| <b>Les motivations de début</b> | <b>Rapport Initial Accordé</b>           | <b>Les motivations de retour</b> | <b>Rapport Final Accordée</b>                |
|---------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------|
| Obtenir de bonnes notes         | Conflit (intérêt/désir)                  | Obtenir de bonnes notes          | Paix (bien-être/quiétude, satisfaction)      |
| Obtenir l'année                 | Conflit (nécessité/besoin)               | Obtenir l'année                  | Paix (sérénité/satisfaction)                 |
| Obtenir le diplôme              | Conflit (nécessité/besoin/désir)         | Obtenir le diplôme               | Paix (bien-être/satisfaction/distinction)    |
| Avoir un travail                | Conflit (nécessité/besoin/intérêt/désir) | Avoir un travail                 | Paix (quiétude/épanouissement)               |
| Se marier                       | Conflit (nécessité/besoin/désir)         | Se marier                        | Paix (bien-être/satisfaction épanouissement) |
| Avoir des enfants               | Conflit (Nécessité/besoin/désir)         | Avoir des enfants                | Paix (satisfaction/épanouissement)           |
| Avoir une maison                | Conflit (désir/obsession)                | Avoir une maison                 | Paix (bien-être/satisfaction épanouissement) |

|                         |                           |                         |                              |
|-------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Accéder à une promotion | Conflit (désir/obsession) | Accéder à une promotion | Paix (distinction/exception) |
|-------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------------|

**Conclusion :** à première constatation la motivation semble la recherche de fuite ou d'échappement d'un état ou d'une situation conflictuelle désavantageuse instable vers un état ou une situation avantageuse paisible et stable.

### **III/ Qu'est ce que serait la motivation ?**

#### **1- réactions émotionnelles :**

L'être humain gère son quotidien, il le gère pour son demain, c'est-à-dire son futur le plus proche et le plus lointain. On ne travaille pas jours et nuits, on s'arrête pour se reposer ou pour tout simplement s'abstenir de travailler, notre cerveau continu à travailler sur les problèmes cherchant à se résoudre. Dans ces moments de détentes ou de recules, on pense, on réfléchit. Cette réflexion a pour but de trouver des solutions ou des réponses pour la gestion d'un avenir, on est en quête de ce mystérieux état de paix et de bien être.

Le désir de s'offrir une vie descente est le sentiment partagé par la plupart. Avoir une activité qui peut procurer un toit pour sa famille, bien éduquer ses enfants; songer sur son avenir. Et l'expression que tu peux entendre de la bouche de quiconque : Vouloir sortir de la boue. Trouver un emploi qui permet de mener une existence en dignité. Sur le plan personnel, pour un jeune diplômé par exemple, le passage à la vie active est un moment très spécial. Il est pour lui, synonyme d'indépendance, de maturité et qu'il est prêt d'assumer sa personne

La débrouille devient pour l'individu le moyen incontournable destinée à assurer son existence, c'est la recherche par son biais de créer un bien-être, le travail comme une illustration d'une force physique sur son milieu est devenu un moyen idéal pour se renforcer davantage, il devient, par le temps, l'incontournable chemin pour une certaine participation à la vie active, et la conquête d'un épanouissement, la réalisation de ses besoins, désirs ou valeurs.

En se basant sur l'idée de Maslow selon laquelle l'homme est *motivé par* ses besoins, c'est-à-dire que la motivation est envisagée qu'en termes de besoins. Mais il n'est pas révélé nouveau qu'on est plutôt exposé à d'autres niveaux d'être, d'autres dimensions où notre façon

d'être de savoir et de faire, l'on sait déjà l'homme aime poursuivre se procurer du bien, du bon, d'utile et se débarrasser et repousser le mal, le mauvais, le nuis.

Cela dit qu'on étant un être normal le plus souvent on n'échappe pas à deux polarités, la vie nous réserve du bonheur lorsqu'elle nous donne, et lorsque nous obtenons ce dont on à envie, on est bien, tranquille et satisfait. Dans ce cas là tout va bien, mais lorsque un malheur nous arrive, ou que les choses vont mal, ou que les tentatives se multiplient et nos attentes tardent à se réaliser là au contraire nous somme submergés par des sentiments négatives, ou c'est pire encore lorsqu'on est exposé à un événement bouleversant, c'est à ce moment là qu'on a tendance à ne voire que les pires moments et les mauvaises sensations que nous avons pu rencontré durant notre existence, des angoisses, des soucis de toutes sortes se multiplient, si nous nous ne battons pas contre ces manifestations de désordre avec ce qu'on à de force, ces sentiments nous nuiront d'avantage. Pouvant se transformer en maladies psychologique, telle l'agressivité...

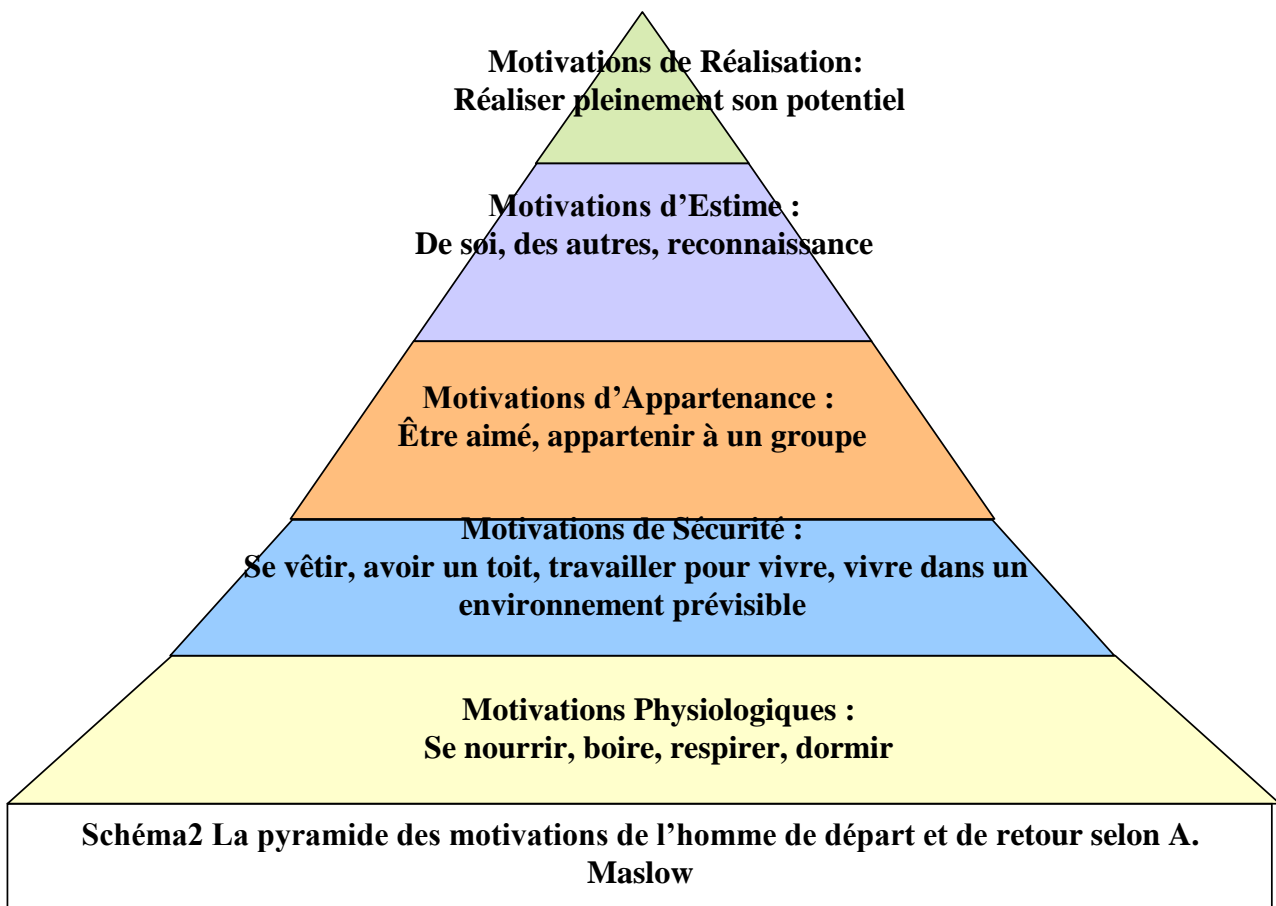
L'être humain est comme une marmite, des sentiments différents l'animent et le basculent et le pousse à s'en échapper en faisant quelques choses de nouveau, de différent, de revoir ses idées, soi- même, de reprendre à zéro, et de tendre un regard plus positif sur soi même et, sur ce qu'il possède, sur ce qu'il a eu déjà comme bien tout au long de cette vie. Face au déséquilibre émotionnel et aux soucis. D'un autre coté cette situation de déstabilisation et de confusion plus ou moins forte invite à la réflexion et suscite une recherche de solutions, des sentiments négatives sont des armes de défense individuelles justifiés, si elles sont retenues en un degré prudent, elles peuvent connaitre des déchainements là aussi justifiés, causés par de différents causes:

***La question est : comment est notre fonctionnement à l'égard de la poursuite, la réalisation de nos objectifs ?quel est le processus parcouru pour les percevoir et les accomplir ? Quelle est la façon dont se conduit ce fonctionnement et que peut résumer et englober cette opération?***

## **2- Un mécanisme moteur :**

Les chercheurs sur la motivation se sont penchés sur les motivations des gens et non à la motivation. De ce fait ils ont eu la préoccupation de savoir qu'est ce qui motiverait les gens plutôt que de chercher à savoir qu'est ce que c'est que la motivation et comment elle fonctionne ?

L'objectif du schéma qui suit est de projeter la lumière sur le mécanisme selon lequel nous entamons et nous procédons la concrétisation de nos espérances et perspectives. Il résume le processus selon lequel se conduit la finalisation des objectifs envisagés. Il redessine l'itinéraire que poursuit nos vouloirs faire et nos vouloirs d'accomplissement vers la réalisation de ce qui nous anime.



***D'un côté :***

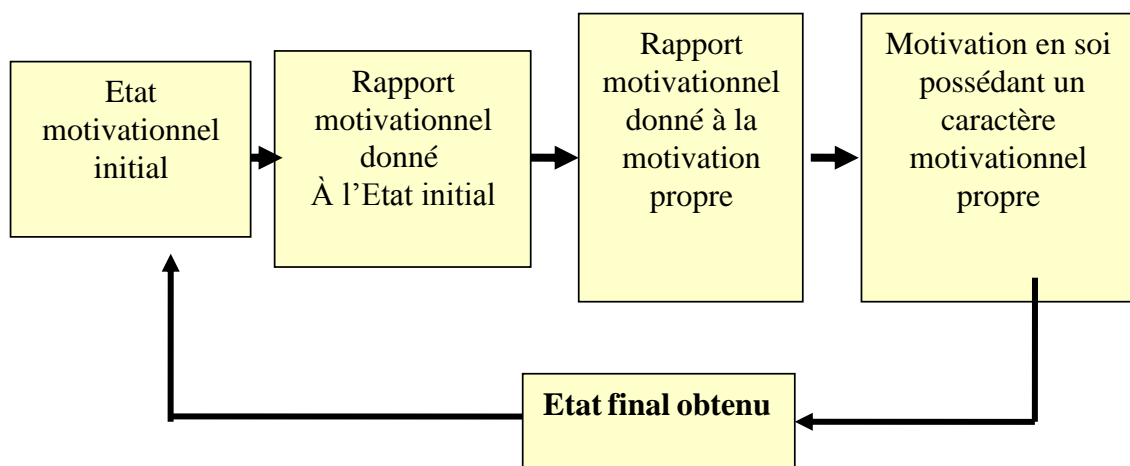
L'homme donne beaucoup, il se surinvestisse, il réserve beaucoup d'importance à ses

objectifs, il aime voire vaincre et applaudi tout le temps, félicité et reconnu. La réussite fascine, stimule, mais méfiant nous des retombés, des dommages qui peuvent être causés.

Selon le degrés *d'attachement* que l'individu attribue à la réalisation et à l'obtention de ses attentes, selon leur degrés *d'importance*, notre *évaluation* des choses et de leurs importance donnée, c'est en partie liée aussi à *l'appréciation* de notre entourage et à l'estimation de notre société, cela implique que toute œuvre que l'homme veut entamer est soumis à ces jugements attribués, cela implique aussi qu'on est soi même exposé à ces appréciations.

Maslow à conclu les besoins de l'homme qui contribuent au déclenchement de la motivation vers la réalisation de ses besoins or ce n'est pas que la situation de besoin qui anime cette motivation.

Cela nous mène à voire la motivation en tant que processus et la distinguer des motivations comme étant des états d'être déclenchant et par même occasion espérés.



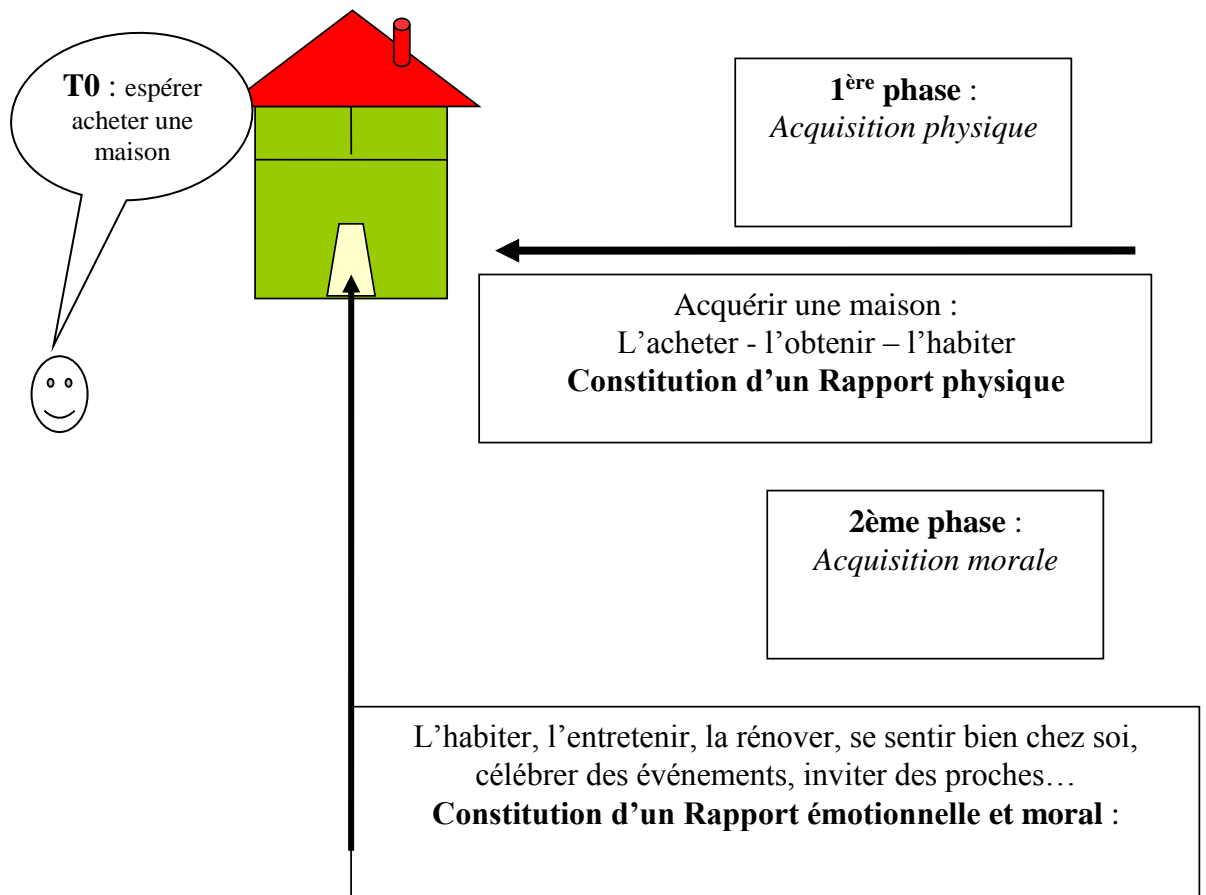
**Schéma3 : Stimulation** : la provocation du mécanisme motivationnel  
 Le rapport est donné selon L'attachement- l'importance- l'évaluation- l'appréciation  
 L'auteur

### ***En d'autres termes :***

Ce n'est pas la chose obtenue elle-même fascinante soit elle qui constitue le seul but mais la sensation qu'elle procure, c'est-à-dire qu'au-delà des choses voulues, il y'a toujours un état d'esprit équivalent. Une chose acquise implique une sensation requise. Les sensations liées aux motivations sont la constitution et la construction de l'attachement, l'importance, l'appréciation, et l'évaluation apportées pour leur concrétisation. Donc on peut conclure que le rapport associé est plus important que l'objectif lui-même. C'est dire que le rapport donné aux motivations voulues est exprimé en termes d'états émotionnels équivalents, Une échelle comportant la relation graduelle impliquée aux états possédant un rapport motivationnel.

Donc la motivation débute par le vœu de rompre le lien le lieu ou l'état d'esprit incertain conflictuel rapporté en terme de déshérité, de nécessité, de besoin, d'intérêt, de désir, de passion et/ou d'obsession en ce qui concerne des motivations physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime, et de réalisation. Exemple dans un même temps précis  $t_0$  par exemple quelqu'un pourrait être dans **le besoin** d'avoir un toit pour loger sa famille par ce qu'il est toujours un locataire. Avoir **le désir** de changer son lieu de travail, parce qu'il **nécessite** un environnement de travail plus valorisant c'est-à-dire qui **reconnait** ses capacités et ses contributions, en attendant il est **passionné** du sport, cela contribue à diminuer le sentiment **d'obsession** de voir cela se réaliser enfin. Mais un obstacle s'annonce le travail de son conjoint est crucial pour lui donc ils cherchent des solutions, sans oublier la scolarisation des enfants.





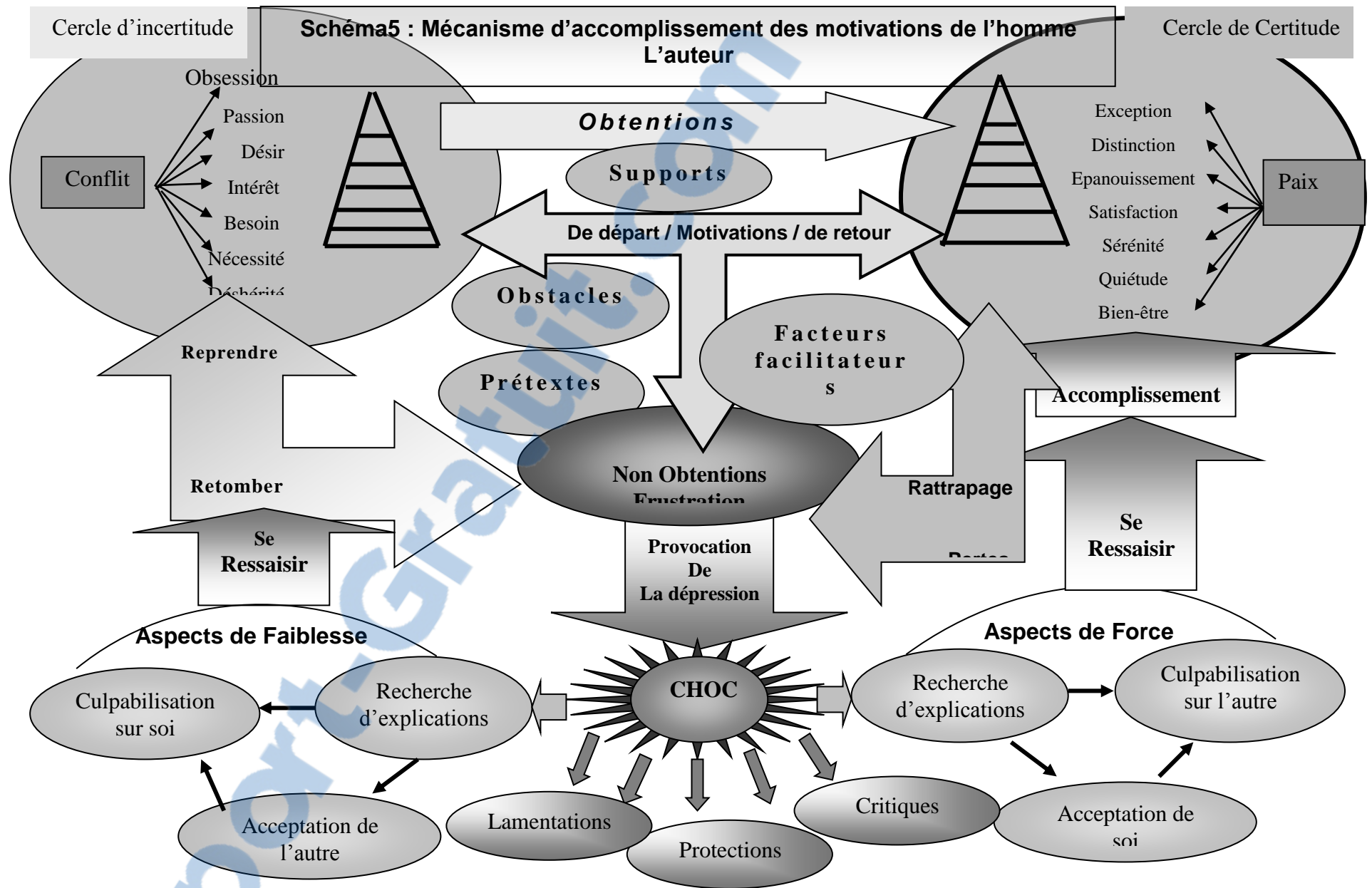
**Schéma4** : illustration des étapes et des états en rapport avec une motivation.  
L'auteur

Le dessin précédent illustre comment on cultive un attachement psychologique vers un objet qui aide principalement à se loger du chaud et du froid etc.

La motivation s'annonce donc comme une opération plus complexe, cela évoque l'affaire d'un ajustement et un rapport entre plusieurs choix et alternatives, elle évoque aussi les autres et leurs motivations, et dans cet exemple ils ne sont pas moindres, au travail, le conjoint et les enfants, les propriétaires des maisons, les décideurs aux travail ...elle s'exprime initialement par un état confus : elle lie plusieurs facteurs en même temps, incertaine : elle peut ne pas aboutir, ou à un conflit interne externe : interne individu cela est perçu comme un échec et externe reliée par des obstacles car initié par l'autre.

En plus la motivation est reliée en fin de compte par le vœu d'accéder et aboutir à un lieu, un lieu ou un état d'esprit paisible rapporté en termes de bien être, de quiétude, de

sérénité, de satisfaction, d'épanouissement, de distinction, et/ou d'exceptionnalité en relation avec les motivations de retour accomplis ou obtenues c'est une certaine rétribution. C'est un état voulu et espéré d'avance, conceptualisé à l'intérieur ou déclenché valorisé d'extérieur. Incité par un ami ou tout simplement par une publicité. Dans l'exemple précédent l'individu vit en même temps un  $t_0$  et un  $t_1$  le premier est le fait de vouloir accéder à un statut plus valorisant à ses yeux, et le second reflète un statut fictif, alors que le  $t_1$  réel est sûrement la réalisation quelle soit égale, inférieure ou supérieure (sentimentalement) à  $t_1$  fictif.



### ***3- L'automatisme de la motivation :***

Autrement dit cela valent beaucoup pour que ça puisse se concrétiser et aboutir. Et puisque les choses ne sont pas toujours claires, faciles, parfaites et les obtentions ne sont pas toujours possibles, ou que d'autres tentations sont envisagés, le cercle est incessant et la poursuite continue graduellement.

L'affranchissement des obstacles, la bataille contre les prétextes, n'est pas toujours réussie, c'est pour cela que les choses prennent le goût amer. Les fins voulues par plusieurs tentatives ne viennent pas toujours à leurs fins à causes de blocus externes qui peuvent inclure des barrières financières (pas de budget...), sociaux culturels (normes, traditions,...), institutionnelles (réglementaires ou bureaucratiques...), relationnels humains (non accords familiaux autour de l'objectif voulu)...etc.

Toutes ces barrières à tort ou à raison rend la motivation intense ou l'inverse, c'est-à-dire revoir ou renverser complètement l'estimation des choses, une remise en cause du rapport avec cette continuation vers l'obtention.

***Autrement dit*** nous sommes emmenés à faire ce que nous faisons, menés, poussés par deux pôles (selon deux échelles graduelles) de stimulus composés d'états stimulants. L'interaction entre ces deux pôles engendre d'autres situations incitantes à l'action. Evidemment aussi la motivation se compose de deux aspects intrinsèque et extrinsèque, le premier est la construction et l'interaction à l'intérieur de l'individu, ce dernier est stimuli par la personne elle-même, la motivation de ce fait est un fonctionnement du mécanisme interne, elle débute et se produit intérieurement. Le second est la réaction aux stimuli externes, c'est-à-dire incité par l'extérieure de l'individu, entrepris donc en seconde phase par la personne. Faire la distinction aussi entre une motivation imaginaire et une autre réelle: la première se construit dans l'imaginaire de l'individu du premier pas jusqu'aux sensations qu'il pense qu'elle va lui procurer, alors que la seconde est en terme effective c'est-à-dire réellement vécue et franchie. Cela nous mène à se questionner sur le nombre de motivations concepts qui aboutisse à leurs fins ?

### ***Une motivation non accomplie peut produire un choc :***

**Le choc:** qui se produit est l'accumulation des états de non obtentions qui coïncide avec un événement ou plusieurs incompris insupportables injustifiés pour l'être semé par la confusion déclenchant une phase incertaine et des moments de stress, de détresse, d'angoisse et de fragilité, d'égoïsme.

L'individu se sent seul, abandonné, lésé, les réponses apportées pour le conforter ne lui suffisent plus, et la confiance disparaît petit à petit de son entourage. Il coïncide avec un moment où on vient de lui arracher ce qu'il pense être le plus important pour lui, briser un lien de valeur ou d'attachement, touché dans sa personne, ligoté par l'impuissance sans pouvoir balancer la mise, sans parvenir à changer, sans arriver à continuer, bloqué dans l'ignorance, l'incapacité, l'inutilité...

Pour que l'individu puisse reprendre et entamer un nouveau parcours il devra admettre avant toute chose qu'on étant humain nous sommes déjà limités à ne parvenir qu'à faire ce que nous avons déjà fait. Admettre aussi que notre connaissance est limitée. On est donc contraint à admettre ce qu'on a vécu, accepter son sort, remettre de la confiance en soi et là où elle doit être mise. Reprendre quelque chose qui peut être banale, reconstituer et reconstruire un lien d'attachement. Rebâtir, revaloriser, refermer la boîte noire ouverte lors du moment du choc. En fin essayer d'arriver à sa vraie conception de soi qui doit être en harmonie avec sa vraie nature et ses capacités d'individu normal. Admettre les contrariétés, les contraintes de faire des choix et d'être dans des états d'inconfort L'état de conflit ou de choc est l'instant idéal pour ralentir, tirer les leçons, changer de rythmes, de vitesse, d'ouvrir d'autres horizons, d'explorer d'autres dimensions de soi et des autres, reconstruire même une maquette de rêve d'échappement à l'angoisse, pour se rendre compte que la vie nous réserve des surprises, des revirements, et des inattendus...sans oublier de tenir à l'espoir quelque soit la position qui se présente, tenir à ses croyances, ses principes qui sont ses seules armes, sans s'enfermer à d'autres explications possibles de la réalité humaine, vaincre la rigidité, ouvrir son esprit, la manipulation est possible en tout les cas prendre méfiance, en profiter pour changer, s'en rendre compte des possibilités et des alternatives, et les avantages qui se présentent .... Reprendre des nouveaux liens, rebâtir sur de nouveaux concepts, revoir ses données, et ses évidences, ouvrir des nouveaux registres, tourner la page...

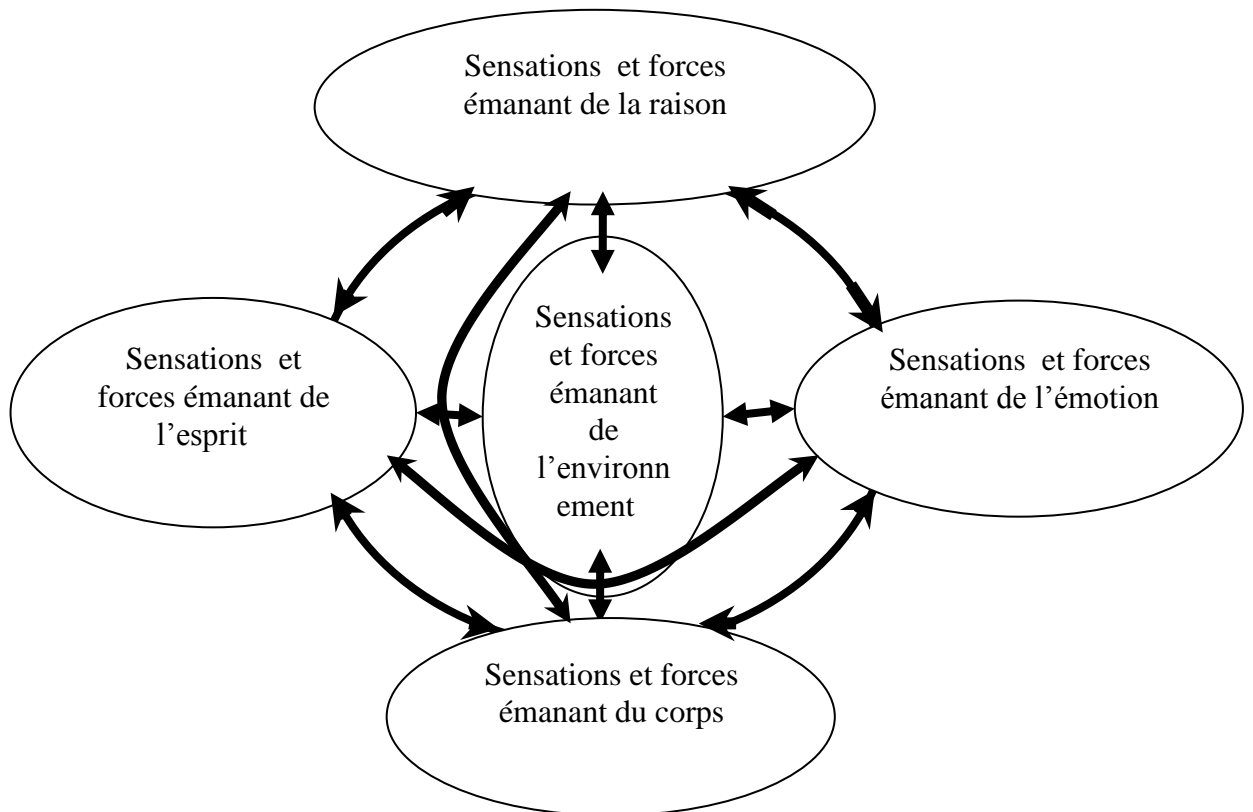
#### ***4- L'origine du mécanisme motivationnel:***

Les sensations sont la vie c'est Sentir l'air, les odeurs, respirer c'est vivre...pleurer, sauter de joie, être jaloux, envier à quelqu'un, se priver de manger de peine...d'un sentiment superficiel au plus profond, l'être humain ne peut pas échapper à sa vraie nature. Si nous nous limitons à l'investigation corporelle biologique pure, nous allons avoir tendance à cacher ou à fermer les yeux sur une dimension essentielle voire cruciale de l'extension émotionnelle de l'être humain.

**Que peuvent représenter les sensations humaines ? D'où viennent-elles ? Dans quel sens s'introduisent-elles ? Comment saisir ces dimensions et les limiter ? Comment les contrôler ?**

*Ce corps accomplissant tâches, les parties, les organes, les appareils, fonctionnant de telle ou telle façon n'est pas notre objectif sur lequel nous sommes sensés répondre ou chercher, la fonctionnalité biologique mécanique de l'être humain n'est pas une finalité en soi, elle constitue une facette considérable à prendre en compte, elle n'est pas chose banale au contraire c'est une illustration ingénieuse et une forme de puissance à s'en rendre compte.*

D'un premier point de vue on peut dire qu'au-delà d'un simple mécanisme reflétant actions, réactions ou de simples sensations provenant de l'émotion nous devrions jeter un coup d'œil sur leurs provenances et leur fonctionnalité finale. Le corps, ses parties, ses hormones, ses substances émises conçoivent, procèdent et finalisent vers un but, la tenue d'une activité spécifique donnée exemple marcher, boire, manger, dormir à une plus complexe, préparer du repas, tenir de l'ordre, vivre avec une maladie...ces états sont accompagnés par des sensations faibles ou fortes : peur, fin, sommeil, joie, tendresse...



**Schéma6 : L'origine des sensations humaines l'auteur**

### ***5- Bases biologiques impliquées dans la motivation***

Les neurosciences ont mis, ces dernières années, en lumière les différentes bases biologiques impliquées dans la motivation. Elles se composent d'hormones, et de différentes parties du système nerveux central. Ces dernières serviront d'éclairages, afin de mieux comprendre certains types de motivation, expliqués ci après.

#### **a. Hormones et motivation**

Une motivation, servant à l'accomplissement d'assouvissements primaires tels que les comportements agressifs et sexuels, peut être expliquée par l'augmentation de certaines hormones. Il est bien connu, en effet, que lors de l'adolescence par exemple, le taux d'hormone est corrélé positivement, et significativement aux comportements agressifs et tournés vers le sexe. Mais il est bien évident, que ces décharges hormonales, ne sauraient être l'explication unique de comportements plus évolués.

#### **b. Hypothalamus et motivation :**



### Indication de l'hypothalamus

L'hypothalamus peut être également associé à la motivation de comportement assouvissant certains besoins physiologiques tels que la soif et la faim. Cet « expert » du système végétatif, est le « commandeur » de ces comportements. En effet, « l'hypothalamus peut être considéré comme un véritable ordinateur de la vie végétative qui programme les composantes physiologiques de la faim, de la soif, de la sexualité, de l'ovulation, les rythmes de base du sommeil, etc. ». De plus, ce deuxième facteur explicatif de la motivation est directement relié au système limbique, qui est au centre des émotions humaines, et ainsi, permet de déclencher, ou inhiber, des comportements agressifs.

Par exemple, la stimulation de l'hypothalamus médian ventral entraîne le déclenchement de la lutte, alors qu'au niveau dorsal, il déclenche la fuite. L'hypothalamus latéral, stimulé cholinergiquement, déclenche soit la soif, soit l'agressivité.

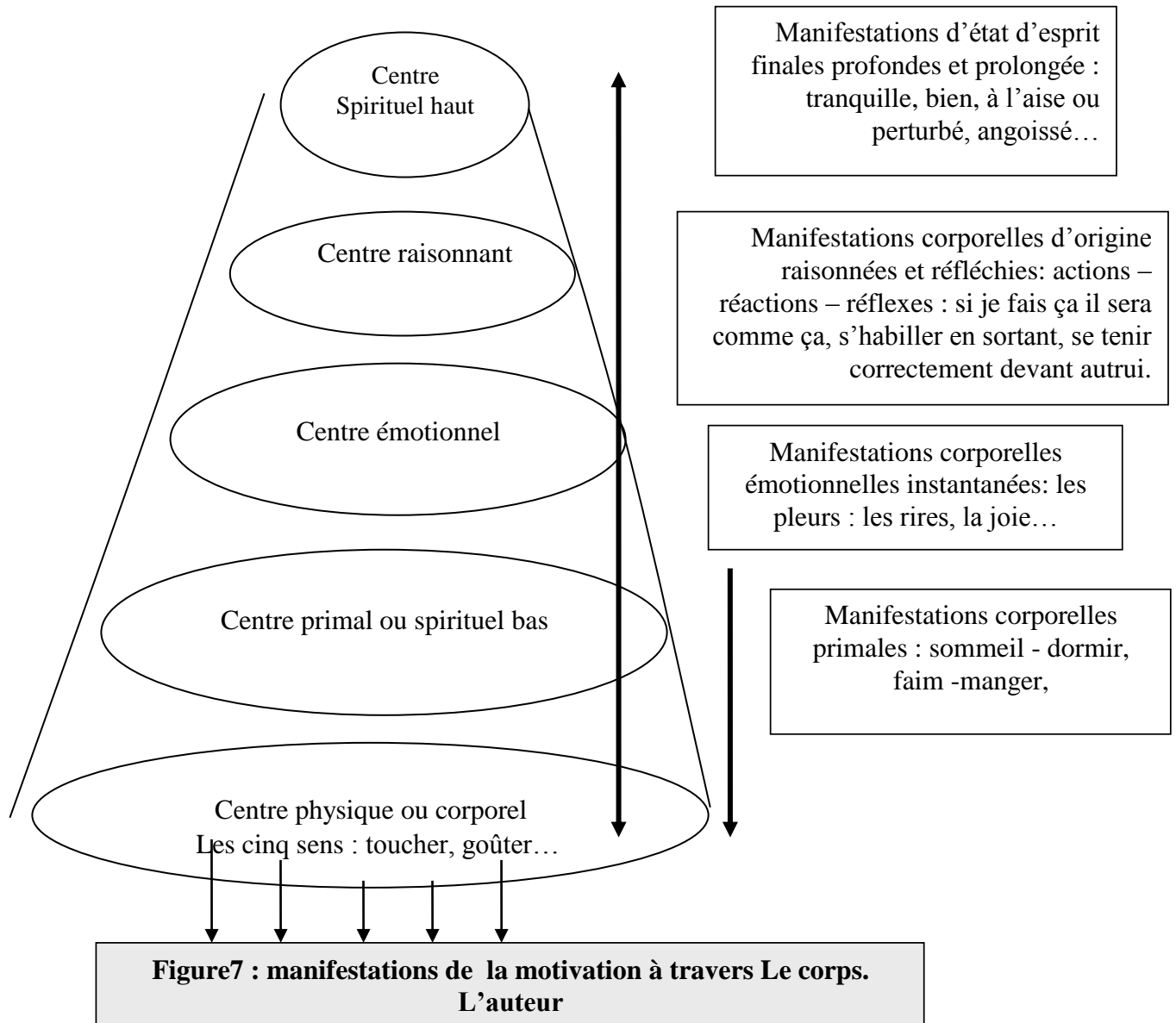
### **c. Système hédonique et motivation :**

---

Le système hédonique, ou les réseaux déterminant dans la sensation de plaisir, participe évidemment au déclenchement de cette force qu'est la motivation. Skinner a illustré cela avec sa boîte, où des rats étaient directement stimulés au niveau de ces centres nerveux. Ceux-ci préféraient mourir de faim, ou passer par dessus un grillage électrifié, plutôt que d'arrêter de se



stimuler.



## **En conclusion :**

Il ressort de toutes les recherches menées depuis Maslow une constante à l'origine de toute action humaine quatre types de motivations : motivation pour combler le besoin de l'expression, motivation pour combler le besoin de l'information, motivation pour combler le besoin de la progression, motivation pour combler le besoin de la reconnaissance. Ces distinctions font apparaître une autre dimension de la motivation, effectivement il se révèle qu'il y'a une motivation matérielle pour combler les besoins inférieures essentiels de vie qu'on peut appeler motivation *de subsistance* qui cherche la survie, la protection, et une autre plus large de valeur, de poids qui a un sens profond, appelée motivation *d'existence*, qui cherche à combler les obligations de relation. La motivation est le moteur d'action chez l'homme, une incessante sensation, une force stimulante poussant à bouger, à faire, à produire, à continuer, un déploiement d'énergie...une autre typologie, effectivement on aperçoit qu'il existe des motivations de manque ou de besoin, de déficience, d'inexistence d'insuffisance et celles de retour, de satisfaction, de comblement de réalisation, d'aboutissement...l'homme est motivé par ces deux pôles de stimulus. Selon ce chapitre de synthèse sur la motivation on peut distinguer deux types de moteurs d'insatisfaction, de besoin, et moteurs de retour de comblement de satisfaction....

Il s'avère que les émotions de l'être humain conditionnent ses actions. Management qui veut dire gérer soi même et les autres est en relation avec la gestion de la motivation cette dernière peut être prise comme étant le moteur de conduite de tout individu.

**Gérer la motivation= gérer les émotions**

**Gérer sa motivation= gérer ses émotions**

**Gérer les autres= gérer les émotions des autres.**

La recherche sur la motivation se prononce importante car elle implique la gestion des ressources humaines, elle coïncide avec la gestion des carrières...la compréhension de la motivation concerne effectivement les entreprises, le management actuel doit prendre en considération cette dimension humaine de la personne pour l'introduire au sein des stratégies des entreprises.

**SECTION 3 :**

*INTRODUIRE UNE STRATEGIE*

*BASEE SUR*

*LA GESTION DES MOTIVATIONS*

*COMME FACTEUR CLE*

*POUR*

*LA REUSSITE DES ENTREPRISES :*

## **Introduction :**

Certes, ces analyses théoriques ont utilement contribué à clarifier la nature des processus motivationnels. Mais elles ne facilitent pas le choix d'une stratégie adéquate, qui tient compte de l'ensemble de la situation et qui contribue efficacement à la qualité et à la productivité, donc à la compétitivité. En d'autres termes, il n'existe pas de recettes universelles pour motiver,

L'intérêt croissant pour la motivation interne par rapport à la motivation externe. Alors que *la motivation externe* se construit sur un échange entre le travail et une ou deux récompenses, *la motivation interne* est fondée sur l'attrance du travail lui-même, sur son contenu, ses conditions, son intérêt et sa signification pour l'individu. Par exemple, les récompenses peuvent être non tangible et apporter de l'estime de soi, donc donner une nouvelle signification au rôle professionnel. Et inversement, accroître l'autonomie dans le travail peut être perçu comme une récompense. Si on veut décrire l'évolution des stratégies motivationnelles, il serait juste de dire qu'on est passé de la seule gestion de l'échange du travail contre des récompenses appropriées à des initiatives centrées sur le fait de changer le travail de manière à lui donner une signification, qui a de nombreuses conséquences, faire réaliser à chacun l'importance du rôle qu'il joue, lui permettre d'identifier ce qu'il fait et les qualités qu'il possède, c'est alors **le travail lui-même qui devient source de motivation.**

Le troisième postulat est au comportement des acteurs dans l'entreprise, et, en particulier, de la hiérarchie. Il met en cause les notions de participation et de délégation et, plus généralement, l'idée que le style de participation et de délégation et, plus généralement, l'idée que *le style de leadership* peut être motivant. Plus encore les qualités charismatiques de l'encadrement sont susceptibles de constituer des sources de motivation à part entière, dans la mesure où elles contribuent à construire la loyauté vis-à-vis de l'organisation, à donner du prix aux récompenses attribuées, et à rendre crédibles les efforts d'enrichissement du travail. Ce qui conduit alors à se demander qui sont les leaders charismatiques. **Le style de management** représente la seconde ressource susceptible de développer la motivation interne.

## **I. Les avantages d'une bonne motivation :**

Une bonne motivation peut avoir des avantages énormes et importants : H.Koontz et C.O'Donnell rassemblent ces avantages dans les points suivants :

**1- la motivation est une réponse aux besoins :** puisque ces besoins sont liés à la motivation, il est préalablement veiller à leurs satisfactions. Ces besoins sont incomparables, variant d'une personne à une autre, ils peuvent être de premières nécessités c'est-à-dire besoins fondamentaux, comme ils peuvent être d'ordre sociologique ou bien des besoins d'auto-estime, d'auto-accomplissement, c'est-à-dire des besoins d'estime de soi.

**2- La motivation pourvoit à la saturation des besoins fondamentaux :** il est inutile et inefficace de continuer à satisfaire des besoins fondamentaux, ce qui provoque un gaspillage dans les récompenses, lorsque la satisfaction passe à des besoins d'un ordre plus supérieur.

**3- La motivation canalise la capacité de travail :** certains travailleurs jouissent d'aptitudes et de capacités physique, que mentale, qui sont soit ignorée soit exploitée de façon médiocre. La motivation, par un système fiable devrait libérer et canaliser ces ressources cachées.

### **4- La motivation renforce l'image de l'entreprise (l'organisation) :**

Une bonne motivation concrétise et suscite l'enthousiasme du personnel et le stimule, du fait du prestige et de l'estime dont jouissent l'entreprise, à déployer ces forces pour une augmentation de la performance au travail et pour une haute productivité.

**5- La motivation dépend d'une sélection et d'une orientation adéquate du personnel :**

Une bonne sélection de personnel qualifié et bien formé contribuera certainement à réduire la nécessité et le coût de la motivation, ainsi qu'une orientation efficace par la présence d'un leadership compétent peut surmonter les déficiences que présente la médiocrité d'un certain système de motivation et le cas contraire est vrai.

## **II-Stratégie motivationnelle :**

Claude LEVY-LEBOYER<sup>1</sup> en vient à définir une stratégie motivationnelle qui repose

---

<sup>1</sup> Basée sur les idées et réflexions de C.L.Leboyer tirés de son livre la motivation dans l'entreprise. Modèles et stratégies.

sur trois axes : le premier sur la méthode de récompense, le deuxième sur le travail lui-même, le troisième sur le leader charismatique.

## **1. Récompenser *pour* motiver :**

L'exercice d'une activité professionnelle permet de satisfaire des besoins aussi variés que nombreux, Il existe de nombreuses formes de récompense au mérite. Elles ont donné lieu à des classifications et des regroupements variés selon qu'ils sont le fait de juristes, fiscalistes ou encore de gestionnaires des ressources humaines. Il faut qu'un système de récompenses corresponde à la situation de l'organisation concernée, ensuite, qu'il convienne à la culture de l'entreprise, voire du secteur dans lequel elle sera mise en place.

Tout employé a un besoin légitime de rétroaction sur son travail quelle que soit sa performance, tous puissent recevoir une forme tangible de reconnaissance.

Plus de rendement (les compétences, la loyauté, l'assiduité, la qualité) est reconnu, plus les employés sont motivés au dépassement.

Préférer la récompense à la punition pour :

- bâtir un climat de confiance ( $\neq$  un climat de méfiance)
- améliorer le rendement
- assurer la productivité à long terme

Les récompenses changent de nature. Que ce soit les promotions et l'amélioration des indices qui dessinent les carrières. Ou plus encore des mouvements latéraux dont la valeur pour l'individu tient à ce qu'ils soient porteurs d'enseignement et de nouvelles compétences. D'une manière générale, l'employabilité remplace la sécurité de l'emploi, ce qui signifie que l'activité professionnelle peut être une récompense en elle-même dans la mesure où elle apporte des expériences qui vont permettre le développement individuel et l'accès à d'autres postes sur le marché du travail. Ces évolutions de carrière représentent alors de réelles récompenses. Les besoins des travailleurs sont variés d'une personne à autre, il y a ceux qui ont besoin de promotion, ceux qui veulent des formations, ceux qui veulent acquérir une carrière, plus d'autonomie dans le travail, une reconnaissance quand le travail est bien fait, est considérée elle-même comme une récompense,

La gestion traditionnelle des ressources humaines considère les récompenses comme des échanges entre un travail et la satisfaction d'un travail spécifique. De plus en plus souvent, il n'y a plus échange terme à terme mais un ensemble intégré de compensations. Et la perception qu'en ont les employés est de plus en plus fonction de leurs opinions sur le motif qui justifie

la manière dont sont gérés emplois et carrières, salaires et primes. Ce qui veut dire que la signification d'une récompense isolée, sa capacité à susciter l'implication et l'allégeance à l'organisation, sont étroitement fonction de l'ensemble de la relation qui s'est construite entre l'employé et l'employeur. Et que la même récompense peut être vue, selon le contexte, comme un stimulant à temps limité ou comme un bénéfice à long terme, dans une situation économique qui a accru l'inquiétude et fait de la justice l'équité des soucis majeurs.

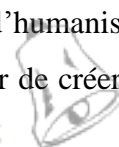
## **2- changer le travail pour le rendre motivant :**

Travailler peut être une corvée ou un plaisir. Une corvée, parce que les conditions de travail ne sont pas satisfaisantes. Mais aussi parce que le travail est répétitif, sans intérêt, monotone, non gratifiant.

Changer le travail été une réponse à la déshumanisation qui résultait des efforts de rationalisation destinés à accroître la productivité. La rationalisation du travail vient du taylorisme, qui consistait à découper les tâches en éléments simples et d'en standardiser l'exécution, pour faire bon marché. Les effets pervers de cette manière de changer le travail sont rapidement apparus. Routinisation et simplification entraînent ennui et insatisfaction, qui, à leur tour, sont une source de démotivation. Le taylorisme avait été une cause de démotivation.

Rendre le travail plus intéressant, lui redonner un caractère plus gratifiant parce que le résultat de ses efforts était à nouveau visible, devait contribuer à relancer la fierté du travail accompli, donc la motivation. De ce point de vue, deux types d'interventions sont devenues populaires : l'enrichissement des tâches, qui consiste à augmenter le contrôle de chacun sur l'organisation de son travail et sur les décisions qui le concernent, et l'élargissement des tâches, qui consiste à accroître le nombre et la variété des opérations exécutées par un employé. Ces deux programmes répondent bien à l'idée que le travail sera d'autant mieux fait qu'il procure un sentiment de réalisation, la preuve qu'en est capable d'accomplir quelque chose, et de le faire de manière autonome.

Rendre le travail moins monotone et moins répétitif, mettre sa valeur en évidence, souligner son utilité sociale, tout cela correspond à la volonté d'améliorer les conditions de travail et de donner une dignité même aux postes les moins qualifiés, dignité que la parcellarisation des tâches leur avait fait perdre. C'est une attitude d'humanisation du travail pour améliorer l'environnement et le contenu du travail avec l'espoir de créer entre travail et



travailleur une relation d'implication qui va générer la motivation.

Il est important d'attirer l'attention sur les concepts que George. R. Terry et Stephen. G. Franklin<sup>1</sup> qui insistent sur des méthodes axés sur la nécessité de réaliser un enrichissement et une rotation des tâches, afin d'atténuer les méfaits (fatigue, ennui,...etc.), engendrés par une parcellisation du travail.

Hackman et Oldman ont proposé une liste de caractéristiques du travail sur lesquelles il serait possible d'agir pour influencer la motivation. Cette liste comprend les cinq dimensions déjà mentionnés en haut : la variété, l'identité de la tâche, sa signification, l'autonomie, le feed-back.

Les trois caractéristiques définie ci-dessus contribuent à donner **un sens** au travail effectué, les deux derniers caractéristiques seraient irremplaçable : l'autonomie, parce qu'elle représente une condition essentielle pour qu'on éprouve le sentiment d'être responsable de son travail, et l'information parce qu'elle permet à chacun de suivre directement ses résultats, donc de savoir quel est le fruit de ses efforts, et d'avoir la possibilité d'exercer les auto-régulations essentielle pour maintenir actif, le processus motivationnel.

Selon Dunham<sup>2</sup>, une tâche enrichie ou élargie (plus variée, plus valorisée) est plus complexe qu'une tâche de routine, précisément parce qu'elle est plus variée, qu'elle fait donc appel à plus grand nombre **de compétences**, qu'elle implique plus d'autonomie et que, de ce fait, elle conduit à donner sur le travail les informations qui lui confèrent plus de signification. Ce qui revient à affirmer, d'une manière générale, que plus les activités de travail sont complexes, et plus elles ont de chance d'être motivantes, par opposition aux tâches parcellaires, monotones, routinières, trop élémentaires pour donner l'impression à celui qui les fait de réaliser quelque chose de significatif, de visible, d'appréciable et qui lui donne une chance de potentialiser ses qualités.

Il y'a trois dimensions susceptible d'améliorer la motivation : la complexité, autonomie, et communication :

- En accroissant la complexité, en réduisant la monotonie, la répétition, en faisant appel **à des compétences plus nombreuses et plus sophistiquées**, on donne un sens et une valeur au travail, ce qui crée une relation d'appartenance et d'identité entre l'individu et sa tâche, et de ce faite, crée une motivation interne.

---

<sup>1</sup> R.S.Peters . Le concept de motivation ; p 31.

<sup>2</sup> C.L.Leboyer . Opcit, P 172.



- En accroissant le contrôle dont dispose l'individu sur la mission dont il est chargé, c'est-à-dire en lui donnant plus d'autonomie pour organiser son travail et pour prendre certaines décisions le concernant, donc une plus grande responsabilité sur le travail à accomplir, on intensifie l'implication vis-à-vis de l'organisation. De fait, l'implication à deux aspects distincts, et dont les effets doit être différenciés. D'une part, on peut parler d'implication affective qui concerne l'attachement à l'organisation ainsi que l'adhésion à ses objectifs et d'autre part, de la volonté de rester dans l'organisation, volonté qui repose sur un contrat psychologique implicite définissant des obligations réciproques, qui sont concrétisées par **la culture et le climat de l'organisation**.
- En organisant de manière systématique une communication d'informations sur les objectifs attendus, les performances effectuées et leur évolution, voire sur la position de ses résultats par rapport à ceux atteints par d'autres, on donne à chaque individu des moyens de situer les résultats de ses efforts, d'évaluer ses chances de les améliorer, ce qui le met en position d'acteur et lui donne une réelle marge d'initiative même si celle-ci est limitée par les contraintes organisationnelles.

### **3- le leadership charismatique :**

C'est le leadership démocratique participatif et qui repose sur le charisme du leader, le charisme est difficile à définir. Les personnes qui suivent un leader charismatique le considère comme quelqu'un d'exceptionnel, qu'elles estiment et admirent, et à qui elles obéissent avec un mélange de respect et de crainte. Autrement dit, il existe une relation interpersonnelle spécifique entre le leader charismatique et ses subordonnés. Et cette capacité n'est pas due au poste occupé, donc à l'autorité conférée par l'organisation, mais à l'individu lui-même en tant que personne, et à son comportement. Le leader charismatique est celui qui suscite admiration, respect, obéissance et crainte.

On a retracé dans le chapitre précédents la plupart des travaux et recherches qui essayaient de définir le leadership, nous savons maintenant que les caractéristiques situationnelles interagissent de manière significative avec les profils individuels, et que ces caractéristiques situationnelles sont très nombreuses puisqu'elles concernent aussi bien l'environnement organisationnel, que le secteur, l'organisation elle-même et le personnel encadré. Mais il existe des preuves abondantes de l'importance, en particulier pour la capacité à entraîner et à motiver, de trois groupes de caractéristiques qui concernent l'activité et

l'énergie, la confiance en soi ainsi que l'équilibre personnel et la résistance au stress, le désir de pouvoir et d'autorité, ainsi que des compétences relatives à la tâche et aux relations interpersonnelles.

C'est dans les dernières années qu'on a vu l'apparition de nouveaux concepts, dans le cadre de ce qu'on a nommé soit :

- "**le leadership transformationnel**", soit plus simplement "**le nouveau leadership**". Cette nouvelle conception concerne directement la motivation dans la mesure où elle repose sur l'idée que la fonction majeure des cadres consiste à exercer sur leurs subordonnés une action qui les fait évoluer (leadership transformationnel), et pas seulement à établir de bonnes relations avec eux (**leadership relationnel**).
- **Le leadership transformationnel** mobilise les ressources de la personne dans son ensemble et ses aspirations, et ne se limite pas à faire appel à un nombre limité de besoins spécifiques. Pour se faire le leader doit s'appuyer sur une culture organisationnelle forte, c'est-à-dire sur un système de valeurs cohérent, éventuellement concrétisé par des symboles et des rituels. La description de ce type de leader, telle que la donne Zelenik<sup>1</sup>, illustre bien ce profil : *« c'est quelqu'un d'actif, et pas seulement de réactif, qui élabore des idées originales au lieu de se contenter d'y répondre. Il est capable de provoquer l'imagination des autres, de susciter des attentes, et de conduire les activités dans des directions cohérentes avec ce qui souhaitable pour l'organisation »*.
- **Le leadership transactionnel** est axé sur la relation entre le cadre et son personnel, sur le fait que les subordonnés reçoivent des marques d'estime des récompenses justifiées et peuvent s'appuyer sur leur hiérarchie pour les aider à surmonter les obstacles éventuels, le style du leader est qualifié de transformationnel, parce qu'il est inscrit dans le changement, qu'il implique un effort commun du leader et de ses subordonnés pour dynamiser leurs motivations, et pour évoluer dans une direction nouvelle.
- Les trois qualités que doit posséder **le leader transactionnel** :
  - le désir d'avoir du pouvoir et d'être en mesure de l'utiliser ;

---

<sup>1</sup> C.L.Leboyer tirés. Opcit. p 205.

- des qualités cognitives qui lui permettent de saisir les éléments critiques d'une vision organisationnelle;
- la capacité à articuler cette vision, c'est-à-dire à la présenter de manière à ce que ceux qu'il doit motiver y adhèrent.

Les cadres qui doivent avoir une conduite motivante doivent avoir en principe un profil motivant puis s'acquérir d'un style motivant.

Qu'est ce qu'un profil motivant ? Peut être considéré comme une donnée fondamentale de la personnalité, des compétences individuelles, des valeurs et des attitudes. Alors qu'un style peut être adopté, voir enseigné.

Les vrais leaders<sup>1</sup> sont ceux qui savent mobiliser les ressources émotionnelles et spirituelles d'une organisation (et pas seulement les ressources physiques, les compétences ou la technologie...). Les études les plus intéressantes sur le leadership ont bien montré que ce qui caractérisait au premier chef les grands leaders était cette capacité de rassembler tous leur collaborateurs autour d'une vision clairement dégagée de l'idéal collectif vers lequel, il faut se tendre, qu'il s'agisse d'un objectif à réussir, d'un désastre à éviter ou une difficulté à résoudre.

Selon Peters<sup>2</sup>, Le leadership doit en effet s'analyser au carrefour de trois éléments dont aucun ne constitue à lui seul une condition suffisante à l'établissement d'un processus durable. Ces trois éléments doivent fonctionner ensemble :

- La conviction du leader.
- La compétence.
- La situation.

1. **La compétence du leader** : Elle est une donnée indispensable, le leader connaît son affaire, parce qu'il a une compétence que les autres n'ont pas, que le leader peut dominer la situation, il doit être apte à faire face aux difficultés d'un groupe ou d'une situation donnée.

2. **la situation : dans laquelle, le leader est plongé et qui rend plus ou moins** adéquates et opérantes ses qualités et ses compétences. Elle constitue l'élément indispensable à partir duquel se révèlent les capacités propres du leader et qui lui permet de se différencier des autres en apportant au groupe ce dont il a besoin à ce moment-là. L'histoire montre que les plus grands leaders ont été les hommes de situations.

---

<sup>1</sup> N.Obert. Opcit, p72.

<sup>2</sup> S.R.Peters. : Le Concept de Motivation. édition E.S.F.

**3. La conviction** : les capacités intérieures de leaders qui désignent un certain nombre de capacités intérieures propre au leader, elles peuvent être regroupés en trois groupes : la capacité visionnaire, la capacité communicatrice, la possession d'une image de soi forte, équilibrée et cohérente.

**a. La capacité visionnaire** : Kennedy, Gandhi, Martin Luther King, tous étaient des leaders qui rassemblaient les foules autour d'eux, parce qu'ils avaient cette capacité visionnaire leur permettant de développer une image de l'avenir, puissante et attrayante, au cœur d'une situation apparemment sans espoir. C'est autour d'un tel idéal qu'ils parviennent à jeter un pont entre le présent et l'avenir. Bennis et Nanus font observer très justement que c'est par la projection de cette vision clairement structurée de l'avenir, simple, facile à comprendre, souhaitable et stimulante qu'ils parviennent à mobiliser les ressources émotionnelles et spirituelles des individus. C'est d'ailleurs là qu'ils se différencient des dirigeants managers qui se contentent d'exploiter les ressources d'une organisation, qu'elles soient physiques, technologiques ou professionnelles. Et c'est dans la capacité d'abord à détecter, parmi toutes les informations reçues, les données clés, ensuite à en opérer la synthèse pour qu'en sorte une vision unique, fiable et crédible, enfin à exprimer cette vision en termes passionnants qui frappent l'imagination et l'émotion des exécutants, que réside tout l'art du leadership.

**b. La capacité communicatrice :**

Bennis et Nanus, tout comme Kets de Vries, insistent sur cet aspect : le véritable chef se doit d'être un maître du sens, faute de quoi il ne saurait accomplir sa mission. Il doit avoir une capacité oratoire, il emploie l'humour, l'ironie, les familiarités de la langue, il doit savoir comment s'adresser à l'auditeur, il doit savoir comment présenter ses idées, il doit avoir la capacité à indiquer la façon saisissante quel comportement il convient d'adopter pour voir advenir un monde meilleur.

**c. Une image de soi forte, équilibrée et cohérente :**

Bennis et Nanus parle de l'auto-image positive des meilleurs leaders, qui leur permettent de déceler l'adéquation entre leurs points forts et les besoins de l'organisation et aussi d'instiller, par contagion, un sentiment de confiance et une image positive d'eux-mêmes chez leurs collaborateurs. Ils expriment volontiers leurs besoins et assument la responsabilité de leurs actes, quelle que soit la réaction des autres. Ils sont très sûrs d'eux-mêmes ; leurs parents ont encouragé leurs indépendances d'esprit. C'est parce qu'ils ont d'eux-mêmes une image ferme et positive que les leaders savent faire preuve d'endurance, ne renoncent pas

facilement et gardent courage quand tous, autour d'eux, le perdent.

L'image positive de soi est contagieuse et suscite chez les autres un sentiment de confiance et de grandes attentes et ce d'autant plus que le leader, grâce à cette auto-image forte et positive dont nous avons parlé, parvient à incarner la cohérence et la fiabilité, la constance et la conviction dans l'action.

- ***Faire participer son personnel et les faire contribuer dans la prise des décisions, aux objectifs, et à la mise en place des plans, augmentera variablement leur motivation*** : cette participation présente plusieurs avantages parmi lesquelles, on peut citer par exemple, qu'elle facilite une acceptation des changements dont ils ont participé à les faire aboutir, aussi elle permet de nourrir des sentiments tels que l'appartenance, la nécessité et l'épanouissement du soi.
- ***La réalisation d'une gestion des résultats convenablement*** : l'élément qui participe dans la détermination de ces objectifs, va s'engager dans la réalisation de ces objectifs. Donc le système d'évaluation sera effectivement basé sur les résultats de l'employé, comme norme.
- ***Le choix d'un mode de direction multiplicatif*** : c'est un des concepts capitaux aidant dans la gestion d'environnement motivant, ce choix qui repose sur l'idée selon laquelle le dirigeant est facteur multiplicatif des efforts des autres, par conséquent la recherche de cette multiplicité et des avantages aident les éléments du personnel à développer leurs talents à travers la création de liens étroits entre les intérêts et les compétences de l'individu et les intérêts de l'organisation.
- ***Le pouvoir de l'esprit*** : c'est le pouvoir que doit posséder le dirigeant, c'est celui de savoir ce que pense réellement le subordonné, savoir ce qui est nécessaire pour l'amélioration de la valeur que doit apporter le subordonné au travail chaque jour, pour pouvoir espérer le motiver,
- ***Les relations humaines***, elles sont essentielles et doivent être prises de façon réaliste par les objectifs de l'organisation, et comme la majorité des employés souhaitent de fournir une contribution et un travail efficace, ils souhaitent aussi en contre partie de tirer satisfaction de leurs efforts et de leurs relations de travail.
- ***La création d'un environnement tourné vers l'accomplissement du travail***, cela signifie de veiller à créer un climat de travail sain permettant l'épanouissement des capacités physiques, intellectuelles ou mentales des travailleurs, ce qui favorise la

création d'environnement de motivation, car la motivation tend aussi à l'accomplissement du travail.

- *L'aménagement d'un temps de travail* qui convient aux employés, est effectivement indispensable pour la motivation au travail.

## **Conclusion :**

Les théories se complètent les unes avec les autres, et on se chamaillant, elles créent un enrichissement vers la compréhension de l'homme, et ses motivations les plus secrètes (la nature humaine étant la question qui préoccupe toujours, considérée comme richesse fondamentale, force indispensable et ressource capitale).

Sans mettre en doute les apports de cette double approche, la littérature insiste néanmoins sur les ambiguïtés et le caractère confus de la motivation au travail. Cette motivation dépend des attentes spécifiques de chacun et des effets induits par la psychologie de groupe, tant sur les plans conceptuels qu'opérationnels.

Il est difficile de mesurer l'effet de la motivation au travail, sur la performance des individus ou des entreprises parce que la motivation ne suit pas un schéma de causalité linéaire du type stimulus - réponse, ce qui justifie qu'elle soit reliée au sens que l'auteur donne à sa conduite (LEVY-LEBOYER et SPERANDIO, 1987).

Néanmoins, Ce que nous pouvons conclure concernant le concept de MOTIVATION est que:

- la motivation est une qualité humaine, une prédisposition personnelle, tout comme le pouvoir, le leadership, ces derniers sont spécifiques à certains, mais la motivation peut être partagée par un groupe, une équipe, une entreprise....c'est pour cela qu'elle peut créer la différence (concurrentielle...),
- il faut se méfier dans ce cas là des éléments extérieurs qui peuvent avoir un effet négatif sur la perduration de la motivation (ex: conditions et climat de travail).
- la motivation peut être acquise à défaut d'être absente par un stimulus de l'extérieur, l'incitation joue dans ce sens un rôle important.
- Comment motiver les individus ?

- Par un travail enrichissant, qui a du sens et de la valeur, pour l'individu ;
- Par un encadrement compétent ; valorisant de l'homme, soutenant et appuyant. Le dirigeant est l'élément multiplicatif des efforts de ses subordonnés.
- Un système de reconnaissance : qui crée la loyauté, la gratitude et la fidélité envers l'encadrement et le milieu motivant et gratifiant.

La théorie nous guide vers la compréhension de ces éléments déjà mentionnés, cependant, la réalité sur terrain est plus complexe, des conditions extérieures plus pesantes échappent au contrôle direct des managers, elle soulève des questions plus globales qui englobent des conditions politiques, juridiques, économiques, et sociales, un mode de fonctionnement d'un pays, une mentalité, une culture, qui peut être fondé sur n'importe quel système de références, ce système peut engendrer des comportements les plus éloignés d'un monde de travail valorisant, gratifiant, et motivant. Manager dans ces conditions devient une aventure.

**CHAPITRE III :**  
*CULTURE DE L'ENTREPRISE*  
*INTERACTION ENTRE FACTEURS DE*  
*L'ENVIRONNEMENT ET PERFORMANCE*  
*DE L'ENTREPRISE*



## **Introduction :**

Toutes les disciplines du management s'intéressent de près ou de loin à la culture. Le marketing cherche à développer une culture client, les ressources humaines y voient un moyen de motiver, de fidéliser ou d'attirer les talents, la finance est sensible à la culture du chiffre ... Aucune fonction de l'entreprise n'échappe au questionnement, la culture est vue comme une ressource pour le management, mais elle peut a contrario manifester des limite

Renaud Sainsaulieu : met en avant la formation de la culture par la confrontation des identités. Au sens premier, la culture n'est donc pas pensée pour être utile. Mais, l'entreprise doit compter sur la vitalité de ses ressources humaines pour se développer, pour s'adapter aux marchés, pour se transformer. Si « un agrégat d'individus est toujours plus complexe que la simple addition de leurs ressources personnelles », la culture ne joue-t-elle pas un rôle ? nous pouvons dire de R. Sainsaulieu qu'il y voit une « utilité » dans le sens où elle génère une dynamique sociale, potentiellement source de cohésion car leurs membres cherchent leur bien-être. Mais, à une époque où la promotion sociale par l'ascension hiérarchique est moins forte, et résulte des clivages sociaux plus difficiles à répertorier : R. Sainsaulieu attire l'attention sur certaines catégories de salariés (des identités au travail) qui prennent d'autres voies. La cohésion est donc plus difficile à maintenir. Ainsi, l'évolution d'une culture, délibérée ou non, peut générer des tensions, voire des situations conflictuelles.

En revanche, dans l'entreprise, si les groupes aux rationalités distinctes sont reconnus, la culture permet de développer un processus de créativité interne pour faire émerger de nouvelles identités au travail et formuler un projet collectif. Sur ce point, les théories de l'organisation, mêmes celles de l'école des relations humaines, s'intéressent. Quel est l'intérêt donc pour la culture de l'entreprise ?

## **Section1:**

# *LA CULTURE DE L'ENTREPRISE CONCEPTS ET THEORIES*

## Introduction

A duigou, b guillet, c maucourt, j leaou, s mulic<sup>i1</sup> Ballotées sur des océans économiques de plus en plus imprévisibles, les directions d'entreprise s'efforcent de piloter des stratégies pour mener navire et équipage à bon port. Le talent du capitaine passe par la prise en compte des caractéristiques de l'environnement qu'il va traverser ainsi que des ressources humaines, matérielles, financières dont il dispose à bord. Capital immatériel aux contours flous, la culture organisationnelle fait parfois office de passager clandestin. Pourtant, elle est un construit social permanent qui imprègne tout l'équipage. Elle cimente, fédère, coordonne et parfois paralyse.

### I – émergence du concept de culture d'entreprise :

#### 1 Déterminants du comportement des individus au travail:

Une proposition fondamentale tirée des travaux de Kurt Lewin  $C = f(P \times E)$  selon laquelle le comportement humain (C) est fonction de la personne (P) en interaction avec l'environnement (E) dans lequel elle se trouve. En modifiant le E, il est théoriquement possible d'orienter dans un sens donné des comportements de la majorité des individus vivant sous l'emprise du E. Évidemment, l'intensité du changement des conduites individuelles variera d'un individu à l'autre, car le facteur P modulera les effets du E. L'environnement de travail (E) regroupe un ensemble de facteurs tels que la culture d'entreprise, les objectifs et les politiques de l'entreprise, phénomène de leadership, la structure interne des groupes, la communication. Ce sont là des facteurs importants qui peuvent se conjuguer avec la personnalité, les perceptions et les attitudes de la personne (P) et influencer le comportement de ce dernier.

(Cause) Motivation (Orientation) Comportement Stimuli Besoin Désir Tension Non confortable Objectif

L'étude du comportement humain au sein des organisations invitera les managers et des chefs hiérarchiques de cerner les points par lesquels ils peuvent mieux motiver leur personnel et les impliquer dans le processus général de l'organisation dont ils sont membre. Le domaine du management est aujourd'hui envahi de travaux, de publications, de recherches, de colloques traitant de ce que l'on dénomme depuis la fin des années soixante-dix la « culture d'entreprise ». Ce courant n'a cessé de se renforcer et de grossir jusqu'à constituer, à l'heure actuelle,

presque un champ disciplinaire à part entière avec ses spécialités, ses écoles, ses tendances, ses revues, ses numéros spéciaux réguliers dans des périodiques importants.

## **2. Emergence du concept de culture d'entreprise:**

La culture d'entreprise, comme nombre de concepts à la mode, ne laisse pas indifférent. A la suite de la seconde guerre mondiale, on commence à s'interroger de plus en plus sur les rapports du technique et du social. Des travaux comme ceux d'E. Mayo, A. Maslow, F. Hertzberg commencent à être connus alors qu'ils s'intéressent depuis les années vingt aux dimensions informelles et psychologiques du comportement humain dans les organisations. Cependant, cette notion passe relativement inaperçue jusqu'au début des années soixante dix. Elle réapparaît dans un premier temps aux Etats-Unis. La crise suscite alors en effet une profonde remise en cause des modèles et pratiques traditionnels du management, l'approche américaine rationnelle et scientifique qui avait jusque-là dominé ne parvenant plus à faire ses preuves. De nombreux chercheurs vont alors se pencher sur l'étude du modèle japonais. Les entreprises japonaises tirent en effet leur épingle du jeu dans cette période difficile et résistent bien à la conjoncture troublée. Très rapidement, les vertus culturelles des entreprises japonaises sont alors évoquées. La culture d'entreprise devient alors rapidement, de manière totalement irrationnelle et excessive, la réponse à tous les problèmes du management. Les expressions « Culture d'entreprise », « Corporate culture » et « Culture organisationnelle » envahissent les revues et ouvrages de gestion et les travaux consacrés au concept se multiplient. En 1982, deux ouvrages consacrés à la culture d'entreprise deviennent des best-sellers. Il s'agit du célèbre « In Search of Excellence » de Tom Peters et Robert H. Waterman et de « Corporate Cultures : the Rites and Rituals of Corporate Life » de Terrence Deal et Allan Kennedy. Au cours des années quatre-vingt, l'intérêt pour les questions culturelles va se diffuser dans l'opinion publique et les médias. Ainsi, la culture va devenir un objet central du management.

## **3. Définition de la culture d'entreprise:**

Nous avons relevé plusieurs définitions de la culture d'entreprise, c'est dire combien les vues peuvent diverger à ce sujet. Pour Aktouf, la culture d'entreprise a été définie comme un « système de valeurs partagées et de croyances en interaction avec la population d'une entreprise, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire de normes de comportement ».

---

<sup>1</sup> Thèse MBA Le changement de la culture d'entreprise ? Univ de Paris

Selon Maurice Thévenet, la culture d'entreprise est « un ensemble de références partagées dans l'organisation et construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise. C'est aussi un mode de description de l'entreprise ». E. Schein a proposé une première définition de la culture d'entreprise, qui est considérée comme la plus aboutie dans le management. Il s'agit de « la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre ». Pour lui, la culture est composée de 3 niveaux : A la surface nous trouvons les artefacts (structure de l'organisation, processus de gestion) qui matérialisent les deux autres niveaux. En-dessous desquels reposent les valeurs et les normes de comportement : le cadre général retenu par l'entreprise pour conduire son action (stratégie, objectifs de l'organisation et philosophie générale). Au niveau le plus bas, un nœud de croyances et d'hypothèses, il dépasse la conscience des acteurs, ce qui le rend de fait invisible à l'observation directe.

Le travail de William Ouchi identifie les différences structurelles et culturelles dans le fonctionnement de la grande entreprise aux Etats-Unis et au Japon, et développe le modèle Z qui caractérise certaines entreprises américaines qui ont intégré le modèle japonais. Ce sont : IBM, PROCTER & GUMBLE, HEWLETT-PACKARD, EASTMAN KODAK, l'Armée des Etats-Unis. Et parmi les caractéristiques de la culture de ces entreprises de type Z : Les employés des entreprises Z y travaillent depuis plus longtemps et pensent y rester plus longtemps. Renouvellement beaucoup moins important des vice-présidents. Perception chez les employés Z de l'originalité de la philosophie de l'entreprise. Les prises de décisions se font dès les plus bas niveaux. Les valeurs collectives ne diffèrent pas d'un type d'entreprise à l'autre, mais les employés de type Z font preuve d'un plus grand esprit collectif que les autres. Les relations globales sont plus développées dans les entreprises Z, entraînant un bien-être émotionnel plus important chez eux. Cela se vérifie au niveau de leur vie familiale, et tant à démontrer que les employés des entreprises Z ont des relations de travail plus saines les mettant dans des dispositions plus positives. La culture de type Z produit, selon Ouchi, de meilleurs résultats quant à la satisfaction, à l'engagement du personnel dans l'entreprise. Cela un facteur de bien-être au travail.

## **II- le concept de La culture d'entreprise — ou culture organisationnelle :**

### **1- selon l'encyclopédie wikipédia :**

Dans le cadre du comportement organisationnel — est l'ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases du fonctionnement d'une organisation (entreprise privée, publique...).

Elle est, dans un certain sens, un ensemble de valeurs et de signes partagés par la majorité des intervenants. Elle peut aussi être définie comme l'ensemble des règles d'une organisation (entreprise privée, publique...), des valeurs.

Elles doivent être véhiculées, et la manière commune d'aborder les problèmes. Elles peuvent être inscrites dans une charte. « La culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise comme traiter avec un marché, définir son standard d'efficacité ou traiter des problèmes de personnel. »

La culture d'entreprise a cette étrange qualité d'être la chose la plus partagée et la moins formalisée. Dans le monde de la formalisation, l'informel nous échappe alors qu'il constitue la vraie différenciation avec les concurrents ; et une des raisons de l'adhésion ou de la non-adhésion du marché, c'est un ensemble des façons de penser et d'agir, ensemble de règles explicites ou implicites, mode de cohésion et de cohérence, qui permet à une organisation de fonctionner et de se développer.

### **Les composantes de la culture d'entreprise**

---

De nombreuses composantes sont identifiables, citons par exemple :

- histoire de l'entreprise (personnalités importantes, fondateurs, évolution des produits...);
- rites ;
- contexte culturel initial (professionnel ou national) ;
- symboles ;
- structures de pouvoir ;
- héros ;

- valeurs (implicites ou explicites) ;
- croyances collectives ;
- mythes (ex: *entreprise fondée dans un garage*) ;
- codes vestimentaires ;
- langage précis ;
- méthodes de travail ;
- habitudes socio-culturelles ;
- espaces et lieux de référence (siège, lieu fondateur,...)
- ...

Ces composantes ne sont bien sûr pas uniques et la liste doit être adaptée à l'entreprise étudiée, au cas par cas et sont différentes selon le pays où l'entreprise se situe avec ses mœurs et son rapport au travail. Les modèles culturels sont aussi nombreux et variés que le sont les entreprises, tant l'abondance des éléments constitutifs de la culture permet des combinaisons différentes.

### **Quelles peuvent être ces valeurs ?**

---

- Éthique - Engagement - Orientation client - Orientation production- Orientation produit - Orientation vente - Orientation sociétale - Esprit d'équipe et primauté de l'intérêt collectif - Justice - Honnêteté - Simplicité - Convivialité - Ouverture au débat démocratique - Professionnalisme - Compétences managériales -Confiance - Communication - Innovation - Réputation - Environnement - Engagement social - Responsabilité - Partage - Ambition - Tolérance - Respect

### **Comment établir une culture d'entreprise**

---

La culture, c'est ce qui fait que chaque organisation est unique. Deux entreprises peuvent suivre la même stratégie, avoir les mêmes structures, recourir aux mêmes techniques de gestion, elles ont néanmoins leur propre culture. Le manager doit prendre en considération dans ses décisions ce qui apparaît plus comme une réalité organisationnelle qu'un objet de management à part entière.

Une entreprise qui souhaite structurer et officialiser sa culture fera souvent appel à un expert externe. Celui-ci créera de petits groupes de membres de l'organisation, et traversera chacune des composantes citées plus haut. Par exemple, il demandera aux acteurs de l'organisation comment ils croient être vus par la concurrence, par le marché. Quelles sont, selon eux, les valeurs perçues par le public...

L'adhésion à la culture d'entreprise est un processus de long terme et passera nécessairement (sous peine d'échec) par une implication de toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse de la direction ou des collaborateurs de l'entreprise.

### **Son rôle dans la gestion de l'entreprise**

---

La culture de l'entreprise permet de maintenir une cohésion, elle unit le personnel autour du nom, des produits, des services, des clients, de l'image de marque..., afin de devenir un facteur de performance en rassemblant le personnel, en le motivant.

La culture d'entreprise peut également avoir un rôle dans le recrutement, en permettant aux futurs salariés de se reconnaître dans ce que l'entreprise présente comme son identité.

Elle a également un rôle important à jouer dans l'assimilation des nouveaux embauchés, rôle particulièrement critique dans le cas de sociétés en forte croissance. En donnant à chacun une référence commune, la culture d'entreprise peut être rappelée pour éviter ou apaiser des tensions au sein de l'entreprise.

Catalyseur et moyen de facilitation, la culture d'entreprise donne du sens : au-delà de son rôle de cohésion, elle fait écho aux aspirations profondes des hommes qui composent une entreprise. Réussir à la formuler explicitement est donc un moyen d'établir un lien profond entre la société et ses membres.

Cependant, la culture d'entreprise n'est pas qu'une source de cohésion : elle apporte aussi une contribution primordiale aux fonctionnements techniques, à travers les multiples occasions de bien -ou de mal- à assurer la coordination des activités au sein de l'organisation. La culture d'entreprise, en spécifiant, ne serait-ce qu'implicitement, certains comportements et références communs, contribue considérablement à standardiser ces comportements et le traitement des interfaces (même entre personnes ne se connaissant pas : c'est l'avantage de la culture d'entreprise ou de métier) et des imprévus. En posant des valeurs et des représentations



communes, elle facilite aussi la compréhension à demi-mots, donc les ajustements mutuels.

### **Les limites de la culture d'entreprise**

---

Si la culture d'entreprise joue un rôle important, elle entraîne aussi certains côtés négatifs, si elle n'est pas suffisamment prise en compte.

C'est le cas d'une culture d'entreprise trop forte, qui peut mener les membres de l'organisation à une myopie envers le marché. Une "culture du succès" pourrait ainsi inhiber certains réflexes de survie et entraîner l'entreprise dans des projets dangereux pour son avenir.

Cette culture peut mourir, se trouver absorbée ou être métissée en cas de faillite, fusion ou scission de l'entreprise qui porte cette culture, qu'elle soit constituée en grande ou petite communauté humaine. Les fusions sont un moment privilégiées pour prendre conscience de sa culture d'entreprise. Ce peut d'ailleurs être le moment-clé d'une prise de conscience de ses atouts et de ses faiblesses, pour amorcer la conduite d'un changement qui peut s'avérer nécessaire.

### **Le projet d'entreprise**

---

C'est une charte qui précise les objectifs généraux, les valeurs, la philosophie de l'entreprise tout en affirmant son identité. Elle est destinée au personnel et a pour ambition de le motiver, d'assurer sa cohésion et à terme de développer l'entreprise. Le projet d'entreprise a pourtant des limites : dans certaines entreprises, il est malaisé de cerner la culture et d'élaborer un projet cohérent et fédérateur : parfois, il lui est difficile d'évoluer, il est plutôt perçu comme un projet de l'équipe dirigeante et des cadres et moins des salariés, l'obstacle résidant en termes d'implication des salariés sous contrats précaires de plus en plus nombreux.

### **Quel projet d'entreprise ?**

---

- Un projet structuré et construit constitue une nécessité pour l'entreprise.
- L'ambition : Il doit préciser les défis qu'elle se donne de relever.
- Le positionnement : le marché, le potentiel visé sur l'offre des produits ou services offerts.
- La raison d'être : en fonction de sa finalité, et son but poursuivi.

- Les valeurs fondamentales de l'entreprise et de ses acteurs principaux, la déontologie professionnelle, les règles de fonctionnement principales qui en découlent.
- Une fois l'ambition, le positionnement, la raison d'être et les valeurs définis, l'entreprise traduit ses éléments en engagements.
- Coordonné par un conseil rapproché, l'édification du projet doit être réalisée de préférence sur le mode participatif avec tous les membres du personnel.
- Mise en place d'une structure (comité d'accompagnement) chargé de réfléchir au projet. Une fois réalisé, il sera idéalement présenté avec conviction pour assurer que la pertinence de la portée projet et sa direction. Encourager les participants la possibilité de commenter et d'ajuster éventuellement certaines positions.
- Ce comité d'accompagnement jouera un rôle important pour la communication et la mobilisation des collaborateurs par la suite.

## 2. Déclinaisons de la culture selon Hofstede

Kroeber et Kluckhohn (1962) dénombrent plus de 150 définitions scientifiques du concept de culture. Historiens, anthropologues (Levi-Strauss, 1958), économistes et sociologues (Weber, 1934), psychologues (McClelland, 1961) l'étudient depuis longtemps. En sciences de gestion, de nombreux chercheurs se sont intéressés à ce concept (Hofstede, 1980 ; Bottger et al, 1985 ; Boyacigiller et Adler, 1991 ; Hampden-Turner et Trompenaars, 1997). La majorité d'entre eux s'accorde sur quatre caractéristiques principales de la culture : une construction historique, multidimensionnelle, durable et génératrice.

Pour Kluckhohn et Strodtbeck (1961), la culture est constituée de "*construits mentaux collectifs, partagés au sein d'un groupe ou d'une nation*". Ces construits, qui influencent les organisations et les systèmes, se décomposent en cinq dimensions interagissant pour former le comportement<sup>1</sup>. S'inspirant des travaux d'Hofstede (1980, 1993), Hampton-Turner Ces dimensions sont : *orientation de la nature humaine* (bon-bon et mauvais-mauvais), rapport à la nature (recherche de la maîtrise ou de l'harmonie), *rapport au temps* (passé-présent-futur), *orientation de la nature humaine* (être, faire ou devenir) , *le type de relation aux autres* (individualiste, égalitaire, hiérarchique).

La définition d'Hofstede (1980). Celui-ci désigne la culture comme un système de valeurs collectives. Ces dernières portées collectivement par les individus, en fonction de leur

*intensité* (importance pour l'individu) et de leur *direction* (bonne ou mauvaise), vont déterminer les croyances et les comportements. Son étude peut s'appliquer à des collectivités humaines telles que l'entreprise, la profession ou la famille. L'auteur stipule que la culture est une "*programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre*". Le programme mental de Hofstede (1980) est très proche du concept d'*habitus* développé par Bourdieu (1963).

Cette programmation mentale se décline à trois niveaux différents et non disjoints : universel, collectif et individuel. Le premier concerne toute l'humanité et renvoie au fonctionnement biologique de l'espèce. Le deuxième désigne un nombre réduit de personnes appartenant à des groupes plus ou moins homogènes les distinguant des autres groupes (régions, pays..). Le dernier niveau est propre à chaque individu. Sociologues et anthropologues débattent de la difficulté à déterminer l'indépendance de chacun des niveaux.

### **2.1. Les composantes de la culture selon Hofstede**

Hofstede (1980). En effet, cet auteur considère l'identité sociale, les facteurs institutionnels et économiques comme des conséquences des normes sociales ou des systèmes de valeurs et non pas des antécédents de la culture. Selon Hofstede (1980), ce sont les valeurs, partagées par le plus grand nombre d'individus et de groupes dans une société, qui constituent le socle fondamental de la culture. A l'origine de ces systèmes de valeurs, il existe des facteurs historiques, géographiques, économiques, génétiques et technologiques qui affectent l'environnement. Les valeurs créées par ces facteurs sont non seulement à la base du développement de la société, mais déterminent la structure et le mode de fonctionnement des institutions. Elles influencent la famille, le système éducatif, la législation et la politique. Hofstede (1980) différencie les valeurs de la société représentant la culture nationale, de ses conséquences (différenciation des rôles dans la société, stratification sociale, comportements, religion...). Il note cependant, que ces dernières jouent un rôle dynamique dans la stabilisation de la culture ; les conséquences renforcent à la fois les origines et les valeurs. Son modèle dynamique implique que la culture nationale est durable ; elle ne peut être modifiée que par des forces extérieures intenses.

### **3- La culture organisationnelle trouve ses racines dans l'anthropologie**

Dans les années 1970-1980, la théorie organisationnelle accorde une part importante à l'approche culturelle. Clifford Geertz (anthropologue américain 1926-2006) définit la culture

comme un « *ensemble de structures d'interprétation socialement établies* ». Dans le sillage de Max Weber, il voit dans l'homme « *un animal suspendu dans des toiles de signification qu'il a lui-même tissées* » : ce sont les « *toiles* » qui constituent la culture. En 1991, Sonja A. Sackmann analyse les apports de l'anthropologie en rapport avec la culture ; elle identifie et compare cinq courants qui se rejoignent sur des points communs : des sociétés, groupes, tribus qui présentent une forte unité du fait de leur histoire, qui utilisent un même matériau (rites, langage, comportements), dont les caractéristiques réunissent les individus sans en être la somme et qui cherche à comprendre le rapport entre le collectif et l'individu.

#### **4- Dans un esprit fonctionnaliste qui séduit le management, la culture organisationnelle trouve son essor dans les années 80**

Eliott Jaques est reconnu pour avoir donné la première définition de la culture organisationnelle en 1951 : « *la culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres* ». Edgar Schein, quant à lui, la conceptualise en trois niveaux : les « *artefacts* » sont les aspects visibles de la culture, comme les comportements observables, les codes vestimentaires ou de langage, les références au mythe fondateur. Les « *valeurs* » sont les termes choisis de manière consciente par les dirigeants et le management de l'entreprise. Les « *prémises* » sont les croyances qui opèrent inconsciemment ; elles portent sur des questions d'ordre philosophique telles que la nature de l'homme, le rapport au temps, la notion de justice. Elles ne sont quasiment pas remises en cause.

En 1981, à partir de l'observation des pratiques managériales et de la force des entreprises japonaises, dans l'optique d'une application aux entreprises américaines, William G. Ouchi définit une théorie Z : l'entreprise favorise l'émergence d'une « *culture de clan* » apte à devenir un guide, un outil de pilotage de l'organisation.

Dans le même esprit, en France, Maurice Thévenet positionne **la culture comme ressource** essentielle pour le management ; connue, elle apporte une représentation plus nuancée et partagée de l'organisation. Activée, elle est source d'efficacité notamment dans les moments de changement : « *elle est un ensemble de références...* » qui opèrent de façon évidente ; « *...partagées dans l'organisation, construite tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise* », elle n'a pas pour vocation d'être mise en compétition

avec les sous-cultures et elle résulte d'un processus d'apprentissage qui lui confère son unicité.

L'analyse culturelle d'une organisation passe aussi par la prise en compte de la culture nationale avec les apports de Gert Hofstede qui identifie les cultures nationales comme des « *programmations des mentalités collectives* » et de Philippe d'Iribarne qui conclut que les formes d'organisation sont difficilement transposables et transférables du fait des systèmes sociaux, culturels et des traditions des pays.

#### **4- La nuance sociologiques du concept : l'approche symboliste**

Renaud Sainsaulieu cherche à dépasser la conception de l'acteur stratège attiré par le pouvoir que dessinent Crozier et Friedberg. Le sens de l'action est plus complexe et intègre la dimension de l'identité au travail c'est-à-dire de logiques d'acteurs alimentés par les rapports sociaux et l'expérience des relations au travail. L'organisation devient alors un lieu d'apprentissage culturel et une institution qui intègre, qui « communalise ». Selon leur position dans l'entreprise, il identifie différents groupes sociotechniques aux rapports de force et de pouvoir et au ciment identitaire particuliers : la culture naît de la confrontation des identités.

Norbert Alter ne cite pas expressément le terme de culture, mais évoque une notion originale fondée sur le concept du don et contre don. Il évoque un « capital commun » dans lequel on ne parvient plus à distinguer ce qui appartient originellement à l'un ou à l'autre. Il s'agit d'une « *réciprocité élargie* » issue des choses échangées et en circulation entre tous les membres de la collectivité.

Pour conclure, retenons l'image éloquent de M. Lebailly et A. Simon :

*« La culture fonctionne comme la quille d'un grand voilier. On la voit si peu qu'on pourrait en oublier l'existence ; c'est pourtant elle qui donne toute sa stabilité au bateau, qui permet à l'équipage de tenir son cap, c'est elle qui facilite la remontée au vent même par gros temps ».*

La culture est posée ici comme source de performance de l'organisation, postulat que nous retiendrons en référence aux travaux de John P. Kotter et James L. Heskett « *Culture et performance, le second souffle de l'entreprise* » 1993.

#### **5- Le changement et la culture**

Le changement est inhérent à la stratégie, la stratégie inhérente au changement.

Le passage d'une société de production de masse à une société « *connexionniste* » selon Luc Boltanski et Eve Chiapello qui caractérise le monde occidental ne peut plus inscrire

l'entreprise dans une temporalité aussi longue qu'avant ; son environnement économique s'élargit et est troublé par des tendances sociales nouvelles : mondialisation, technologies, accélération du temps, travail en réseau et en mode projet, attentes sociétales, ... Le changement vient donc de toute part, de l'externe comme de l'interne, d'où une complexité grandissante qui passe inévitablement par un diagnostic poussé, une identification des parties prenantes et des leviers pour adopter une tactique de changement tant dans ses aspects de *modus operandi* que de style. Toute situation est unique et tient aux hommes qui composent l'organisation.

Dans ce contexte, les options stratégiques peuvent faire face à de multiples écueils. L'un d'entre eux est *la dépendance de sentier* (ou enfermement). Elle décrit le fait que les événements et les décisions sont conditionnés par la succession d'événements et de décisions qui les ont précédés. Les décisions actuelles peuvent difficilement s'écarter du sillon creusé par les choix antérieurs.

Le dirigeant doit donc en théorie prendre en compte la culture tant dans l'élaboration que le déploiement de la stratégie, en particulier dans le champ dynamique qui caractérise l'aptitude d'une organisation à renouveler et à recréer ses compétences afin de répondre aux exigences d'un environnement mouvant. Les capacités stratégiques intègrent des éléments peu formalisés tels que la manière spécifique de prendre des décisions, la nature des relations interpersonnelles, l'existence d'un esprit entrepreneurial, voire la place laissée aux intuitions, donc la culture. « *L'idée selon laquelle une argumentation raisonnée est capable de faire évoluer des comportements profondément encastrés dans l'expérience collective est erronée* », idée renforcée et complétée par H. Mintzberg, Ahlstrand et Lampel qui voient une importance à développer la capacité de changer dans toute organisation : « *tout changement porte sur la culture, les modes de fonctionnement, les habitudes et les compétences à long terme. Ce sont ces éléments qu'il faut améliorer en premier lieu, avant que le changement le rende nécessaire* ».

Quand la question du changement stratégique se pose, il s'agit d'identifier quel type de changement est adéquat à la situation : reconfiguration de la chaîne de valeur ? Changement de culture ? Dans tous les cas, il s'agit d'apprécier si le changement peut s'inscrire dans la culture actuelle.



## Section 2:

*CULTURE DE L'ENTREPRISE*

*L'INTERACTION*

*DES FACTEURS DE*

*L'ENVIRONNEMENT*



## **Introduction :**

La culture se montre prépondérante dans la construction, la postulation, et la conduite des entreprises. L'entreprise est contrainte de faire perpétuer des valeurs qui contribuent à l'attachement de l'individu à cette entreprise pour faire poursuivre ses objectifs.

En termes générales les valeurs auxquelles l'entreprise est fidèle représentent le sens de vie de cette dernière, c'est tout ce qui a du sens, et de la valeur dans ce qu'elle fait et procède. Ce sont des valeurs qui se transforment petit à petit en des compétences en s'enracinant dans le comportement de chaque individu et de l'ensemble, c'est l'arrière plan et la toile de fond qui induit à l'individu et à l'ensemble de l'entreprise ce qui est bon et n'est pas bon de faire. Au-delà de la concrétisation économique des entreprises c'est-à-dire les profits et par un comportement interne exemplaire visant le seul but économique et la réussite financière. Se présente aussi une responsabilité morale et sociale, l'entreprise mise à donner une preuve de bonne foi vis-à-vis de son entourage. Le rapport contribution/rétribution, la signification matérielle se conjugue avec une prolongation immatérielle qui ne se limite pas à sa porte, il paraît bien évident à présent que l'apport que l'entreprise est responsable à tenir c'est faire valoir son extension externe c'est-à-dire en donnant de l'ampleur, de la preuve, du sens, de la raison à ses actions. La culture est la construction des attachements et des appartenances passées, elle subit le renouvellement et jouit de la protection. La performance et la culture se rencontrent ça part du fait et du principe que l'individu à toujours besoin d'une rétroaction sur lui-même et sur se qu'il fait sur ses résultats...

### **I- Le management par les valeurs : synthèse sur le prix de l'excellence :**

Peters et Waterman dans leur livre : « le prix de l'excellence » résument une idée fondée sur un diagnostic qu'ils proposent concernant les imperfections de la pensée managériale américaine dévoilées et mise à mal par la guerre de Vietnam et le grand choc pétrolier de 1973. Ils nous interpellent dans leur analyse sur La mise à mal de l'économie

Américaine et l'incapacité à se procurer un remède pour les gâchis causés par la crise. Les limites du modèle Américain selon les auteurs résident en particulier et principalement dans l'incapacité des principes fondateurs de cette pensée managériale à tenir debout devant une crise.

La pratique managériale de la plupart des entreprises Américaines qui se basent essentiellement sur la rationalisation exagérée, le recours systématique aux méthodes de la quantification, la planification paralysante et sa contribution à la bureaucratisation de l'initiative, et le blocage de l'innovation, la rigidité des structures entravant ainsi la circulation de l'information... les auteurs nous interpellent aussi sur l'autre modèle notamment Japonais et Allemand caractérisant une autre vision de voir les affaires envahissante et différente de celle Américaine.

A quelques exceptions de ces normes prévalant chez les industriels Américains, l'étude nous présente un échantillon d'excellentes entreprises qui ont adoptées une autre façon de voir les choses loin de celle traditionnelle porteuse de valeurs identitaires, proche des attitudes Allemandes et Japonaises.

Cette autre manière réside dans la valorisation des initiatives de la tolérance envers les lacunes, et l'ouverture envers les initiatives, et les bonnes intentions, encourageant ainsi les formes de réalisations les plus ouvertes possibles, telles le travail par équipes, l'ajustement mutuel, la flexibilité, la mobilité, et récompensant les façons de faire les plus Marquantes pour l'entreprise, ces formes d'ajustement à l'intérieur de l'entreprise coïncident avec les façons de voir japonaises et allemandes.

Une belle description présentée par les auteurs relève de l'exception cachée ou plutôt révèle d'autres dimensions. L'être humain est affecté par un désir de revalorisation de soi vis-à-vis de l'autre. Ce serait aussi une volonté de chaque personne à l'intérieur de cet échantillon d'entreprises de se sentir concerné, important dans la poursuite, la réalisation, tenir des engagements, prendre des initiatives, ce sentiment devrait prendre le dessus chaque fois que la situation le demande. A vrai dire aussi dans de telles entreprises la sélection du personnel n'est pas fortuite. Les valeurs de l'entreprise se montrent plus pesantes que les personnes, quelques soient ces valeurs, l'entreprise se montrera sélective, forte, et difficilement

adhérente.

Un environnement de travail valorisant et juste l'être humain, aimerait bien faire montrer le meilleur de lui-même, quand à la surcharge des attitudes négatives, elles ne sont guère favorables à un épanouissement dans se qu'il est sensé prouver à l'égard de l'autre. L'individu est sensé aimer faire valoir ce qui est le plus marquant et valorisant dans tout ce qu'il initie, dans un environnement angoissant et pesant en tirer du bien n'est pas facile à obtenir. C'est le travail exemplaire fournis par des travailleurs exemplaires montrés par les hauteurs dans leur livre.

L'entreprise lorsqu'elle est affrontée à un événement spontané venant de l'environnement, elle engendrera un comportement également spontané issu de sa culture. Cette dernière est le fruit ou le mélange de plusieurs interactions et tentatives subites de l'intérieur, comme de l'extérieur, un cumul du passé et du présent, et qui a des conséquences pour l'avenir.

Par accumulation d'enseignements qu'on appellera expériences d'avènements et d'événements, l'entreprise si elle a la chance de survivre, améliorera certainement sa façon d'apprentissage, d'interprétation et ses réflexes seront plus réfléchis ou plus posée à l'égard de l'environnement.

Il y'a toujours des formes habituelles et des réponses probables que l'entreprise peut admettre ou non selon la densité de ces actions, on se heurtant à ces avènements, l'entreprise construira son propre système de défense et de coopération avec les autres.

Donc et dans le même ordre d'idée la culture construite est en relation constante avec son environnement, ce dernier est en changement constant, cela dit les valeurs, les normes, les représentations qui font l'unanimité aujourd'hui ne le seront peut être pas demain. Quelles seront alors les vraies questions que l'entreprise aimerait et doit les transmettre avec foi et sans ambiguïté aux générations futures?

Lorsqu'Adams et Peters dans leur livre considèrent que les valeurs sont à l'origine d'une excellente attitude à l'égard de son entreprise et de son travail c'est-à-dire le point central moteur sur lequel repose l'entreprise, certes les valeurs contribuent en partie dans la réalisation des choses, la réalisation par les valeurs est l'autre façade qui explique le tout.

Effectivement les valeurs jouent un rôle prépondérant dans l'aide à l'accomplissement, à la continuité, au surinvestissement parfois, au dépassement. Elles peuvent être le support dont repose pas mal de finalités. Mais dans pas mal de cas elles ne sont que principes restants sous bonnes intentions, ou des comportements qui n'ont aucune relation avec ses propres inspirations. Pour formuler cette situation Deux parties se conjuguent des valeurs qui inspirent et des comportements qui se concrétisent, en affirmant dans une autre manière la thèse de Festinger celle de la dissonance cognitive, la culture de l'entreprise dans l'ensemble à donc double sens, des valeurs concrétisées transformant des valeurs nourrissantes et éclairantes. En relation avec le temps cette culture prend des formes passées, présentes et futures, comprenant ainsi des transformations et des modifications.

## **II- Interprétations Culturel de l'Environnement:**

### **1- Un regard sur l'existence humaine :**

Le regard culturel révèle le vœu de donner un sens et un soulagement, une interprétation profonde, mais saisissante de la réalité humaine. En tant qu'individus Notre vie qui est un chemin à devoir parcourir, chaque vie n'est identique à une autre que par peu d'éléments, chacun de nous possède une aventure personnelle pleine d'événements, d'histoires, d'expériences. Ces représentations sont des explications personnelles et collectives, ou universelles, des échappatoires lors de la confrontation avec les hauts et les bas de la vie. De l'inconscience, des habitudes, des rituels se dégageront de nos croyances, et nos jugements, ce qui a de la valeur et ce qui a de l'importance....

Dans ce schéma, Se résume l'idée d'être exposé à son environnement, et que ce dernier est imposé à nous, il contient les gens les situations, les événements passés, présents et futures, quand au regard il est préférable qu'il soit de nature positif, car il est de moindre coût d'avoir une vue positive et optimiste qu'avoir une position pessimiste. Les événements qui arrivent subitement deviennent du passé et le future vient subitement, il préoccupe, l'incapacité, la non participation, deviennent des expressions de résistance, lorsque on ne peut rien pour faire changer, en introduisant un regard négatif sur le passé et sur le future,

s'emprisonner dans un état sans issue, ce qu'on possède c'est maintenant c'est ce qu'on peut y accéder nous pouvons le rendre plus riche. Le vouloir de tout contrôler est un illusoire désir, le laisser faire peut parfois être bénéfique pour certaines périodes, et certaines situations.

## **2- Visions et interprétations individuels et collectives devant les événements :**

- Le juste milieu représente l'état idéal de puissance, d'ouverture et de position favorable et avantageuse, puisqu'il fait présenter un état où l'être humain devrait avoir un sentiment de reconnaissance plutôt qu'un sentiment de haine, d'insatisfaction, d'avoir reçu ce dont il espérait ou mieux encore.

- On peut se procurer une vie fructueuse, paisible, agréable, chaleureuse une compréhension plus sensée, une vision plus accalmée, et large d'esprit. Cette façon de voir et saisir la réalité et le monde facilite dans un certain sens les tâches, diminue le volume la densité, la lourdeur de la vie au quotidien, les angoisses sur le lendemain, dévoile ainsi les émotions de leurs ambiguïtés et les relâche de leur emprisonnement avec mesure. Sur le plan de la perception religieuse Ce paisible état d'âme est le fruit d'une soumission au destin, à la nature de la vie des individus, c'est une situation qui n'est pas saisissable que si elle est cultivée par la foi. Cela ne veut nullement dire de se laisser aller dans la passivité puisque on est demandé de repousser et refouler les *malheurs causés*. L'acceptation ou la soumission étant de ce fait un remède à l'impuissance face au changement de l'environnement.

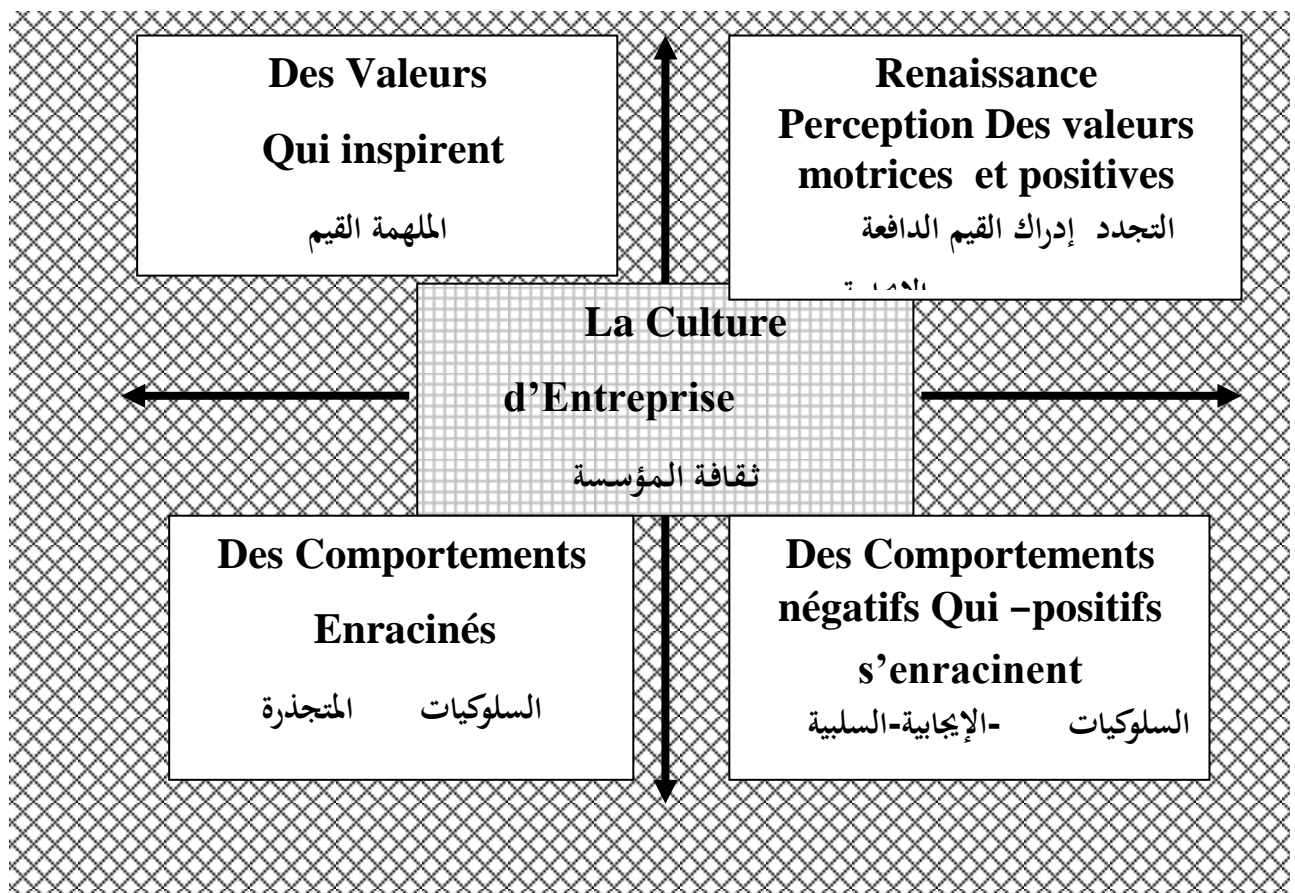
- Dans notre culture qui est en liaison avec ses ressources islamiques des pratiques ordinaires aident à repousser les pesanteurs de la vie. La liaison entre l'individu et la religion : à la foi c'est d'échapper systématiquement aux mauvaises consciences, et aux mauvaises interprétations.

- Dans notre culture la patience est un remède. L'homme obéi à sa nature humaine qui le rend et le renvoie de temps à autre à sa propre et vraie dimension qui est celle d'impuissance envers la réalité qui peut paraître difficile, forte, , l'acceptation d'être humain de subir, de vivre, de connaître des expériences, pour découvrir soi, les autres, la vie. Un événement peut paraître que brouillard pouvant se dégager bientôt, un incident grave, le

temps est garant de faire disparaître sa densité pesante de l'esprit. Un problème ou un état de blocage peut avoir mille solutions, ce qui peut arriver peut être porteur en soi d'un bien même non vu dans l'instant ou refoulant un autre plus intense. Donc l'esprit optimiste perçoit la vie comme un don du ciel qu'on devrait considérer riche, digne de la vivre en bonheur plutôt que le contraire, et l'optimisme doit remporter le dessus.

- En plus de foi islamique Dans la culture algérienne populaire pas mal de proverbes qui constituent des idées, des principes et des valeurs de croyance, de conduite, et une vision très avancée, sage et éclairante sur les aléas de l'environnement basculant.

**3-L'expérience, l'apprentissage, l'accumulation :** ces notions renvoient vers une construction de conception culturelle qui explique le déroulement et la finalité des événements. Une utilité, une fonctionnalité. Ceci dégagera une compréhension, des jugements, un enrichissement,



**Figure 1 : La construction de la culture de l'entreprise, l'auteur**

Vraisemblablement les entreprises sont toujours devant l'obligation d'être maintenues aux

changements de l'environnement, prêtes à affronter les temps tempérés, et les perturbations occasionnelles.

L'environnement constitue en loupe agrandissant les petits détails la controverse humaine, la vérité qui emballe tout le monde dans un tout non précis et non maîtrisable avec exactitude, la confrontation sous sa vraie nature, le vœu de dévoiler des vérités parlantes mais non admises, des réalités foudroyantes sans esthétiques et sans frontières absurdes, s'échapper les concepts, protégés, et les descriptions les plus pertinentes qui soient, des analyses les plus fabuleuses envisagées. L'environnement bascule, il est l'assemblage des tas de figures similaires ou non, répétitives ou non, visibles, et non, assimilées ou dissimulées. L'être humain est toujours entraîné de vouloir en connaître pour appréhender une juste dimension et une terminologie adéquate, comment alors déterminer et comment entreprendre ceci?

Nous constituons nous mêmes l'environnement et nous subissons l'effet environnement, nous sommes toujours des créatures vulnérables à l'égard de l'inconnu, l'inhabituel, l'inobservable. Les événements qui se produisent et touchent individus ou entreprises ou sociétés sont presque similaires, donc la prévention et la préparation sont presque évidentes.

**La notion de fonctionnalité** : une prédisposition, une préparation, des prises de conscience d'avance, c'est le rapport donné à des sommes de banalités, d'évidences, de routines, de répétitions, et de fréquences. Une utilité identifiant les repères, les significations, un enseignement, l'environnement fonctionne toujours comme cela.

**La notion du rôle** : Une connotation de valeur morale une obligation en soi la pesanteur de l'instinct, de moral, attachant un symbole, prenant une image, un signe, un miroir, prendre une face. Le rôle de régulation, d'ajustement, d'équilibrage....

**La notion de position** : de nature obligatoire infligée par le choix de faire régner ce qui est le plus important et ce qui est le plus crucial, s'affirmer, par apport aux autres, concurrence, coopération, fusion, des stratégie de paraître devant les événements qui peuvent être écrasantes...

**La notion de maîtrise** : une obligation de saisir l'évidence on est soumis à faire face. Contrôler chaque fois le problème détecté.

**La notion de flexibilité :** ne pas camper sur une seule position, en avoir une capacité à concevoir d'autres alternatives.

**La notion d'intervention :** vouloir consolider et confirmer sa force, le but étant d'en tirer profits pour consolider sa position.

**La notion de maintenance :** maintenir ses forces et ses efforts, calculer les conséquences d'avance, faire les choix, le rapport entre les coûts, et les bénéfices.

**La notion de réparation :** laisser une marge de manœuvre de révision pour d'éventualités liées aux mauvaises, imparfaites ou revirement des conséquences.



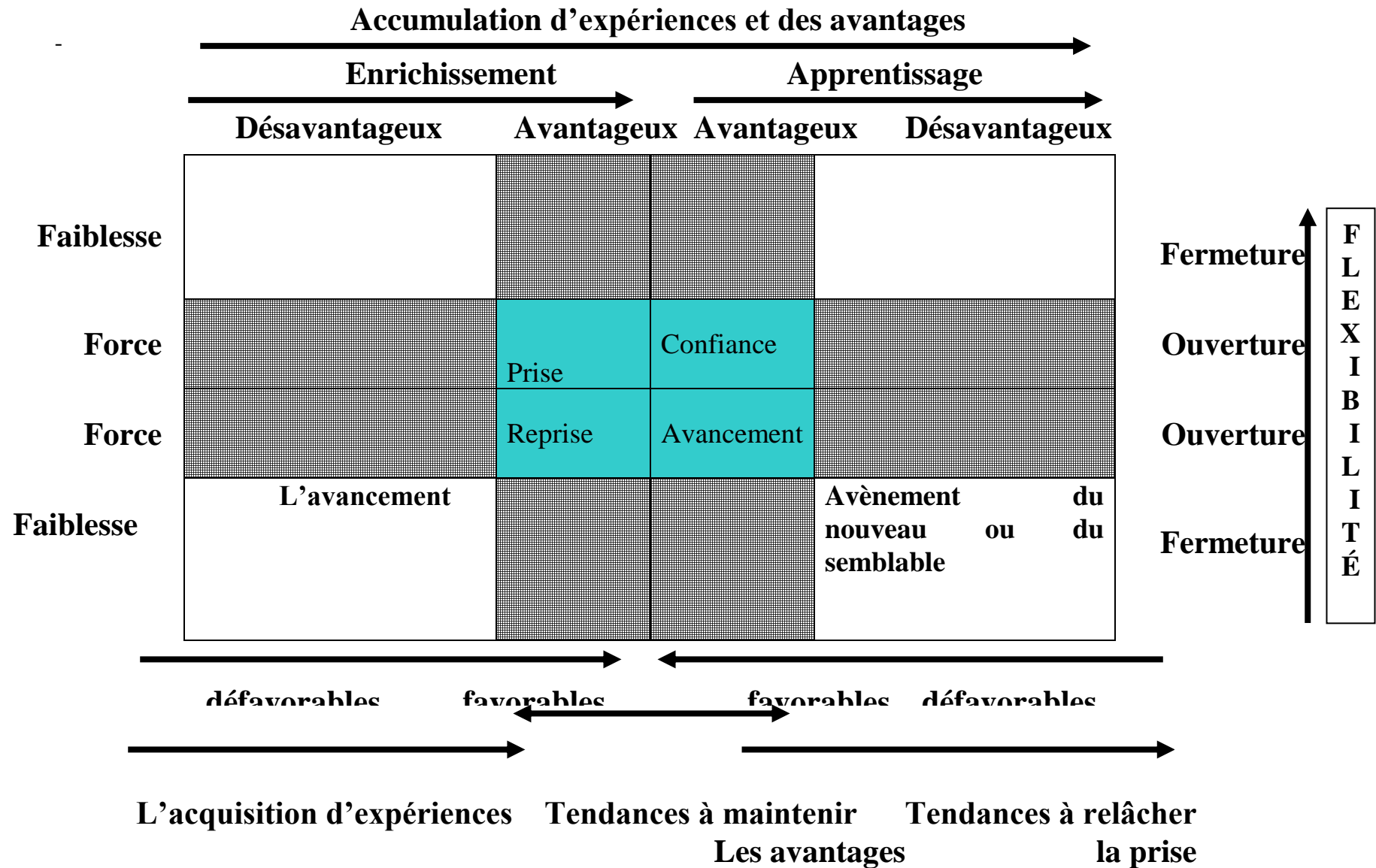


Figure 2 : Matrice d'interprétation optimiste de l'environnement, l'auteur

## Conclusion :

Depuis bien longtemps que le pays s'engage dans les réformes et se donne pour les réaliser, de réduire le coup social lié à ces réformes, d'aller avec prudence dans le processus. Notre pays à encore besoin de travail pour accélérer le mode des réformes. L'entreprise algérienne à besoin d'horizons pour réussir son existence, elle à toujours besoin d'un environnement favorisant la croissance, la diversité, la valorisation.

En Algérie, la notion **politique** se démontre pesante sur la gestion des entreprises. La notion de l'environnement économique et ses caractéristiques est liée principalement aux caractéristiques et fondements de **la culture** elle-même d'un pays de ses racines et de ses

Inspirations. Par exemple dans les pays développés comme aux Etats Unies les principes qui inspire sont : la concurrence, la distinction, la créativité, l'aventure... ces idées remontent jusqu'au début des révolutions industrielles en Angleterre et en France...et aux économistes tel : Adam Smith : « laissez-passer, lasser-faire ». L'Allemagne, l'Italie, les pays Scandinaves, le Japon, la Corée du sud, chaque pays se distingue par une manière de faire spécifique et identitaire, cet aspect se traduit dans l'apparence et des entreprises et de leurs produits finals. L'entreprise algérienne a besoin des valeurs motrices et des idées qui font avancer les choses.

## Chapitre 4 :

# *LES COMPETENCES LE NOUVEAU DEFI POUR LES ENTREPRISES*

## **Introduction :**

Les analyses ayant tenté d'expliquer les causes de performance interne des entreprises sont diverses et variées. Si pour le courant classique des organisations (Taylor 1911, Weber 1922, Fayol 1916) et le courant des relations humaines (Mayo 1949, Lewin 1943, McGregor 1966, Lickert 1967, Herzberg 1976, Maslow 1970), la performance étant perçue en terme de productivité du personnel,

Plus récemment, avec une nouvelle vision de l'entreprise, les théoriciens ressources based (Hamel et Prahalad 1990, 1995) considèrent l'entreprise non comme un portefeuille d'activités (produits/marché) mais comme un ensemble unique de ressources tangibles et intangibles, voient dans la valorisation de ces ressources un facteur pouvant permettre à l'entreprise de générer et de maintenir une position privilégiée sur le long terme.

Rumelt (1995), avance ce qui suit : à la différence de la vision classique, l'entreprise peut être considérée comme un ensemble de ressources, et que les différences de performance entre entreprises, naissent des différences de qualité de ces dites ressources. En outre, les profits importants sont le résultat des ressources et surtout des compétences non imitables.

Pour y voir plus clair traiter la problématique de la compétence c'est répondre aux questions : l'objectif de toutes entreprises étant donnée la performance comment y accéder ? L'entreprise a besoin des compétences lesquelles ? L'objectif est de démontrer et présenter l'approche qui s'appuie sur les ressources de l'entreprise.

**SECTION I:**

***DEFINITIONS***

Rapport-Gratuit.com

## **Introduction :**

Tout individu est l'initiateur de son destin, déclenche et subit des situations, forme et appartient aux groupes, partage son vécu avec les autres. Il est le noyau central d'un mouvement incessant et vit dans un continuum d'événements.

Pour un individu ambitieux sa situation est toujours imparfaite, incomplète, insatisfaisante, chaque fois qu'il construit un état correspondant à ses ambitions, un état idéal de bien être, se manifeste devant lui dévoilant une autre fois de plus l'envie de mieux faire et être. Ce n'est pas toujours évident, puisqu'il interprète un rôle d'interdépendance avec les autres.

L'entreprise a besoin et à intérêt à se préoccuper de *la motivation* de ses employés, avoir des exécutants d'ordres et des consignes, peut être bien vue dans des situations précises, mais l'énergie et la créativité des salariés en est un stade plus rentable.

Le concept de *compétence* entre à son tour comme paramètre de réussite de l'entreprise. Les études récentes démontrent qu'il faut que l'entreprise se considère elle-même comme étant la source qui détient les ressources pour assurer l'avantage concurrentiel et être en abri et en avantage sur son milieu. L'idée de traiter avec les motivations de ses employés n'est pas loin de l'objectivité et de l'intelligence des managers, et puisque l'entreprise ne peut pas être enfermée sur son environnement, elle est en interdépendance constante avec celui-ci. Ce dernier est exigeant envers les compétences qui se renouvellent et se diffusent facilement avec l'introduction des nouvelles technologies. Être attentif aux changements de l'environnement est certainement judicieux comme prétention, ce que l'entreprise a de mieux à faire c'est qu'elle observe et interprète ces changements et ses variations pour s'y adapter et se conformer et se confirmer, en réponse aux inattendues que peut lui réserver l'environnement par la consolidation de son capital humain comme réserve incontournable devant les difficultés.

## **I/ Définitions :**

**a/ La motivation** Etre motivé c'est aimer et vouloir accomplir une chose avec une énergie motrice, positive et émanant de l'individu lui-même. La motivation des individus se différencie les uns par rapport aux autres. Même si on est exposés au même stimulus les réactions seront différentes.

La motivation apparaît donc comme un état d'être abstrait, émotionnel, et cognitif, tout se construit à l'intérieur de l'individu par rapport à la compétence et la performance qui sont là. Elles présentent des notions opérationnelles et opératoires. Nous pouvons dire dans un premier temps que les compétences et les performances sont les réalisations concrètes des motivations des individus.

Lorsque on parle de travail on met l'accent sur l'effort fait, et/ou donné pour l'élaboration de quelque chose donc on fait allusion sur ce qui est visible, Alors que lorsqu'on parle de compétence on met l'accent sur le déroulement et le résultat de ce qui est visible, consentit et important du terme c'est le processus pour une fin obtenue de nos efforts, ce qui compte donc c'est la conséquence élaborée de ces efforts. La compétence recouvre une motivation, se fait par le travail, elle a pour objectif la performance.

**b/ La Performance** qui est une œuvre managériale. Chaque entreprise interprète à sa manière le sens de sa performance, la qualité technique du produit, la relation à la clientèle, le respect des consignes...sont toutes des modèles d'interprétation faite de la performance par les entreprises.

*« Plus un dirigeant est persuadé que le nœud secret de la performance de l'entreprise est dans l'homme, dans l'homme motivé, dans l'homme satisfait, plus ce dirigeant attachera de l'importance à cette action d'encadrement. »1*

*« Le management est l'art de transformer le travail d'autrui en performance durable et collective. Obtenir une performance collective et durable ; nous*

*retrouvons là l'objet même du management »2.*

La notion de performance des entreprises est liée à La notion d'efficacité qui devrait traduire le degré d'atteinte des résultats anticipés en termes de profits, de rentabilité et de productivité, de volume d'affaires, ou encore en termes de quantité et qualité des services offerts.

**c/Performance ET Motivation:** Le premier fait référence au résultat de l'action engagée et notamment au succès de cette action. Elle se situe en aval de la motivation qui concerne, elle, l'ensemble du processus engagé pouvant conduire à la performance. Une personne « motivée » peut très bien ne pas être performante, c'est-à-dire ne pas réussir dans son action en raison de toute une série d'aléas. Il est peu rare par contre qu'une personne « performante » n'ait pas été un minimum « motivée », ou au moins « stimulée » pour entreprendre l'action en question. La motivation semble constituer une condition générale assez nécessaire de la performance, elle ne constitue pas une condition suffisante mais beaucoup d'autres facteurs entrent en jeu pour aboutir au succès des actions entreprises.<sup>3</sup>

La motivation est un processus qui tend vers l'accomplissement du travail: on est motivé pour faire son travail (alors que l'on est satisfait de son emploi). Cependant la performance est déterminée en partie par les capacités individuelles du travailleur. Celles-ci interagissent avec les motivations pour augmenter la performance.

## **1/ Notion de compétence : origine et divergences :**

---

<sup>12</sup> B. Galambaud. Opcit. p 112, 113.

<sup>3</sup> N. Aubert . Diriger et motiver ; p13



## *1/1 Notion de compétences du point de vue entreprises :*

Il faut souligner que la notion de compétence est née d'après des pratiques d'entreprises avant de faire l'apparition dans les études théoriques. L'utilisation du concept, son évolution et sa divulgation est le fruit de contrats conclus avec les représentants des salariés et de plans d'actions en terme de besoin en matière de compétences. Et après les bouleversements qui ont touché les industries occidentales dans les années 70 et 80. Nous pouvons citer ici quelques uns ces définitions en relations avec des accords conclus:

▶ L'accord signé en 1990 entre le patronat français de la sidérurgie et quatre organisations syndicales fait apparaître la définition suivante : « ***la compétence est un savoir-faire opérationnel validé*** ».

▶ En 1992 une autre définition apparaît celle de : « ***la compétence est la mise en œuvre de capacités dans une situation personnelle donnée avec un niveau d'exigence précise*** ». Cette définition est le fruit d'un accord pour la mise en œuvre de changements dans l'organisation du travail chez le groupe Pénichez.

▶ En 1996 et selon le DG de Thomson « ***la compétence se concrétise en terme***

***de : Savoirs techniques : électronique générale, radars,...etc***

***Savoirs managériaux : assurances qualité, reporting,...etc***

***Savoirs personnelles : identifier les problèmes, motiver autrui,...etc ».***

## ***1/2 Notion de compétence du point de vue académique :***

Il faut souligner que la notion de compétence connaît un engouement particulier de la part des chercheurs académiques. Cette notion a fait d'abord son entrée dans le domaine management par des pratiques de terrain faites par des entreprises connaissant de véritables restructurations sur le plan de la gestion de leur main d'œuvre et cherchant à mieux utiliser leurs ressources. La conception théorique de la notion n'échappe pas de loin de la notion du terrain, néanmoins la recherche scientifique de la notion est plus ténue vu la difficulté à la cerner et vu aussi son importance qui s'accroît pour les entreprises.

### ***La compétence est vue comme un savoir combinatoire :***

Le savoir combinatoire n'est pas considéré comme une simple addition, ou comme un assemblage, c'est une relation de combinaison, d'association et de coordination où chaque élément se modifie en fonction de caractéristiques de ceux auxquels il s'associe.

Le savoir combinatoire est un lien qui relie une combinaison de ressources, une action, une contribution, à un résultat (service, produit) par un destinataire.

La compétence est considérée comme une liste interminable de savoirs, de savoir-faire, de savoir-faire faire, de savoir agir, et de savoir être : ces ressources ne doivent pas être décomposées, réduites en miettes ou fractionnées, il doit y avoir un assemblage de ses ressources pour que la compétence ne perd pas son sens et de sa valeur ou devient difficilement gérable.

### ***1-Le savoir faire :***

- Les *propres ressources* de l'individu : connaissances, qualités, culture, expérience... plus *les ressources de son environnement* : réseaux professionnels, réseaux documentaires, banques de données, manuel de procédures...
- Est *une somme de savoirs* théoriques ou pratiques ou de multiples connaissances.
- *Un ensemble d'aptitudes* ou de traits de personnalité (rigueur, esprit d'initiative, ténacité...);
- C'est de montrer des *dispositions, des capacités, des dispositifs* à gérer des situations de travail.
- Montrer des dispositifs de gestion et de développement du capital de ses propres ressources.

## *2 - Le savoir agir :*

- Savoir *gérer* des situations, c'est faire appel à ses propres ressources pour *faire face* à des situations de travail en fonction de ses propres repères.
- C'est quand l'individu *met en oeuvre* ses savoirs dans l'action.
- C'est aussi *mobiliser* ses capacités en situations de travail.
- *Valoriser* les ressources de l'individu pour les mettre en évidence.
- Les ressources *au service* de l'entreprise.
- *Valider* ses propres ressources acquises sur le terrain.

- *L'application* de savoirs théoriques ou pratiques.
- *Faire ses preuves* en des situations bien déterminées.
- *Le savoir faire d'exécution*.

Les gens en général ne regardent pas ce que tu as dans la tête mais ils regardent ce que tu as dans les mains, Il n'est plus demandé de savoir dépanner, mais de savoir gérer des pannes, des aléas, des processus, maitre en évidence les savoirs.

## 1/2 **Divergences :**

L'approche nord-américaine de la notion de compétence s'attache surtout aux caractéristiques personnelles et cible surtout les managers (Elle vise les cadres intermédiaires et les supérieurs). Les compétences sont repérées en premier lieu chez les plus performants puis déterminés comme des standards. Elle est reliée au terme de performance. La notion est centrée sur les C comportementales et génériques. Selon la même optique elle se rattache à un référentiel culturel et comportemental cherchant à renforcer la mobilité, aux priorités stratégiques et à partager les mêmes valeurs interne de l'entreprise.

En France la notion de compétence n'échappe pas aux exigences de la régulation sociale. Elle concerne surtout les opérateurs, et les techniciens. La notion est basée sur un référentiel qui concerne des connaissances et des savoir-faire spécifiques. Et La divergence semble toucher l'Europe puisque en Grande Bretagne elle est reliée à l'approche du (NCVQ) National Council for Vocational Qualifications qui vise à relever les standards minimaux de performance au niveau national et s'intéresse à l'ensemble des salariés.

B.Sire<sup>2</sup> relève aussi les différences de conceptualisation entre la conception francophone et le monde Anglo-saxon. En France, la compétence se décline en savoir (compétences théoriques), savoir-faire (compétences pratiques), et savoir être (compétences sociales et comportementales).

#### **a- L'approche anglo-saxonne**

- L'approche anglo-saxonne est plus complexe puisqu'elle distingue :
  
- **Les *abilities*** : aptitudes et capacités qui permettent d'exercer une activité ;
  
- **Les *behaviors*** : conceptions de soi qui se déclinent en attitudes, valeurs, image de soi (exemple : la perception qu'une personne a d'elle-même en tant que leader ou membre d'une équipe) ;
  
- **Les *knowledges*** : connaissances qu'une personne a dans un domaine particulier ;
  
- **Les *skills*** : savoir-faire qui correspondent à la démonstration comportementale d'une expertise ;
  
- **Les *personality*** variables (traits de personnalité) qui conduisent à se comporter de telle ou telle façon (exemple : la persévérance, l'adaptabilité, l'initiative) ;
  
- **Les *motives*** : motivations qui correspondent aux forces intérieures récurrentes qui génèrent les comportements au travail.

---

<sup>2</sup> Sire B., "clarification des concepts", journée d'étude sur la gestion des compétences. ESA Grenoble, Juin 2000.

## **Modèle de ressources et de compétences » resource-based view of the firme »<sup>1</sup> :**

C'est une approche en management qui considère que l'entreprise est constituée d'un ensemble de ressources :

- *Les ressources du capital physique* (usine, équipement, finances, technologie).
- *Les ressources du capital humain* (compétences, intelligences, capacités d'apprentissage des salariés) ;
- *Les ressources de capital organisationnel* (structure, planification, contrôle, coordination, systèmes de gestion).

Certaines de ces ressources revêtent une importance cardinale et particulière tels les savoir-faire de l'entreprise. Lorsque ces ressources sont capables de réaliser une tâche ou une activité, elles constituent une compétence pour l'entreprise. Une ressource ou une compétence, peut être stratégique en constituant un avantage concurrentiel si elle est précieuse, rare et durable et non substituable.

### **b- Regards français de théoriciens de la compétence :**

Plusieurs observateurs français ont apporté leur lecture de la compétence dans le cadre d'une économie des savoirs et de guerre économique où la compétence est un élément essentiel pour les organisations et en particulier les entreprises.

---

Selon **Michel Parlier** la compétence a quatre caractéristiques :

1. la compétence est **opératoire** et **finalisée**: elle est toujours "compétence à agir", elle est indissociable d'une activité
2. la compétence est **apprise** : le travailleur devient compétent par construction personnelle et par construction sociale

---

<sup>1</sup> Wernerfelt B., « a resource-based view of the firm », strategic management journal, vol5, n°1, 1984,

3. elle est **structurée** : elle combine (ce n'est pas une simple addition) des savoir agir, vouloir agir et pouvoir agir
4. enfin, elle est **abstraite** et **hypothétique** : on ne peut observer directement la compétence *réelle* (à ne surtout pas confondre avec la compétence *requis* ou *prescrite*), mais on peut observer ses manifestations, ses conséquences.

Pour **Guy Le Boterf**, (en 2000) les compétences sont les résultantes de trois facteurs :

1. le **savoir agir** qui "suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes",
2. le **vouloir agir** qui se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif,
3. le **pouvoir agir** qui "renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation de travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et la prise de risques de l'individu".

Si on se risque à faire une analogie musicale on pourrait dire que les modalités prescrites par les organisations de travail constituent une sorte de *partition* (c'est la compétence *requis*). La compétence *réelle* des agents sera d'interpréter cette partition. Par conséquent il n'y a pas qu'une seule façon de résoudre un problème avec compétence.

Pour **Philippe Zarifian**, la compétence comprend trois dimensions :

1. une **attitude** de prise d'initiative et **de responsabilité** face aux situations dont l'individu ou le groupe a la charge et auxquels ils se confrontent, en visant la réussite de leur action.
2. " des **savoirs d'action** qui expriment l'intelligence pratique de ces situations et s'appuient sur la mobilisation de l'expérience et de connaissances acquises en formation,

3. l'existence, le développement, la consolidation et **la mobilisation de réseaux d'acteurs** qui contribuent directement à la prise en charge des situations ou apportent un soutien.

Pour **Claude Levy-Leboyer**, la compétence est " *la mise en œuvre intégrée d'aptitudes, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe dans le cadre de l'entreprise qui en a chargé l'individu, et dans l'esprit de ses stratégies et de sa culture* ".

Enfin, **Sandra Bellier** relève trois caractéristiques principales à la lecture des différentes définitions existantes :

1. la compétence **permet d'agir** et c'est là que l'on peut la repérer...
2. la compétence **est contextuelle** : elle est liée à une situation professionnelle donnée et correspond donc à un contexte...
3. la compétence regroupe un ensemble de rubriques constitutives dont **le savoir, le savoir-faire** et souvent - mais pas toujours - **le savoir-être** ".

### **3/ L'apparition du concept de compétence répond à plusieurs enjeux :**

La question qui se pose est que représentent les compétences aujourd'hui pour les entreprises ? Et pourquoi tant parler de celles-ci ? Pourquoi les modèles basés sur les compétences s'imposent-ils comme références en management ?

#### ***3/1 Exigences de Performance économique des entreprises :***

La compétitivité, exigence de qualité et variété des produits (utilisant de plus



en plus des technologies de pointe dans tout le processus de production, des produits plus performants), durcissement de la concurrence entre les entreprises, prestation de services à la clientèle, relation avec les fournisseurs, en utilisant des formes de liaison et des réseaux de communication...etc. et en plus des compétences techniques demandés aux salariés, Ces faits exigent de l'entreprise qu'elle modifie et accentue le développement des compétences relationnelles de ses salariés pour écouter, débattre, séduire et convaincre des interlocuteurs variés et mettre en cohérence les systèmes de valeurs de celle-ci, les pratiques, les règles, les procédures, en place et les pratiques managériaux.

### ***3/2 Les mutations dans l'organisation du travail :***

Le travail aujourd'hui ne se fait pas de la même manière qu'il était avant plusieurs entreprises ont développé de nouvelles méthodes, répondant ainsi aux nouvelles exigences du marché et des clients de plus en plus exigeants. Le modèle de compétence vient remplacer le modèle Taylorien – Fordien. Et la notion de compétence vient remplacer la notion de poste et de qualifications, qui marque le système productif Inspiré du Taylorisme. Les entreprises subissant de graves problèmes et entrent en crise dès les années quatre-vingt (Division du travail entre conception et réalisation d'une tâche précise, puis développé par le Fordisme ; standardisation des produits et des machines, production de masse...). La première conception correspondait à des travailleurs peu qualifiés et à une population peu instruite sur les formes de consommation. L'entreprise d'aujourd'hui modifie sa conception taylorienne qui rendait l'homme comme étant une simple machine exécutant des ordres à celle du travailleur compétent contrôlant lui-même la machine et une situation plus complexe de production.

Le Travail selon la nouvelle optique se fait de plus en plus en équipes, travail par projets, et Répond aux demandes plus exigeantes telle l'informatisation, l'automatisation, la coopération et l'ajustement mutuel entre travailleurs, demandant

ainsi des capacités de plus des salariés.

### ***3/3 Des exigences professionnelles de la part des travailleurs :***

La notion de compétence intègre des dimensions comportementales, relationnelles et cognitives, ce sont là des prédispositions plus larges et plus spécifiques. La part du salarié est de rentrer dans ***un contrat loyale*** avec son employeur ou son entreprise. De montrer ce qu'il sait faire et qu'il peut le mettre à la disposition de cette dernière dans telle ou telle circonstance. La recherche de la reconnaissance par les travailleurs vient alors s'introduire légitimement dans un contexte pareil.

Exigences de performance de la part des travailleurs.

***La performance individuelle:*** Pour que la performance d'un individu augmente son pouvoir, elle doit être extraordinaire, visible et pertinente.

***a) La performance extraordinaire :*** La plupart des organisations ne donnent aucun crédit pour les résultats demandés ou attendus. Dès qu'une activité devient routinière, qu'elle fait partie d'un processus régulier, elle cesse de contribuer à l'acquisition du pouvoir.

Les trois façons d'atteindre une performance extraordinaire sont d'être le premier à occuper un poste, d'initier des changements et enfin de prendre des risques majeurs et de réussir.

***b) la performance visible :*** Pour que la performance augmente le pouvoir, il faut qu'elle attire l'attention. Les postes qui se situent à la frontière des unités organisationnelles ou encore à la frontière de l'entreprise et de son environnement social sont plus visibles que les postes qui se confinent à l'intérieur des unités. La participation à des comités ou à des projets spéciaux contribue également à rendre la performance plus visible.

***c) la performance pertinente :*** La performance extraordinaire et remarquée n'apportera aucun pouvoir additionnel si elle n'est pas reliée aux problèmes actuels du

système. C'est dire que le gestionnaire le plus brillant n'aura aucune influence spéciale si ses activités ne s'intègrent pas étroitement aux objectifs de l'organisation et si elles n'apportent pas de solutions aux problèmes qui créent de l'incertitude.

#### **4/ Stratégie et compétence : viser la performance via les compétences :**

Nous pouvons dire en premier lieu que la notion de compétence est stratégique pour l'entreprise et que la stratégie de cette dernière doit être comptée dans ses lignes. La stratégie met surtout l'accent sur ce que sont les compétences, et donc davantage sur leurs effets que sur leurs natures. Elle raisonne ainsi d'avantage en termes de processus, c'est-à-dire d'enchaînement d'actions et d'opérations, qu'en termes de stocks, de savoirs et de savoir-faire possédés par des individus. Ce processus ne sera donc qu'un apprentissage durable et collectif, et la mise en œuvre de cet apprentissage pour le développement et la réalisation de la valeur ajoutée pour l'entreprise.

La compétence est une notion collective dans la mesure où elle désigne des routines organisationnelles. La gestion de la compétence individuelle est envisageable en stratégie, mais la gestion de la compétence collective est primordiale. Pour constituer un avantage concurrentiel réel la compétence doit être difficilement imitable et peu transférable. Par ailleurs toute stratégie suppose une part importante de secret, d'opacité, pour ne pas être copiée. Il paraît normal qu'elle comporte avant tout des dimensions tacites et qu'elle se trouve peu explicitée.

#### **4.1 Référentiels de compétences :**

Le référentiel de compétences : Une méthode proposée et articulée autour des éléments suivants: Le développement d'un formalisme (référentiel) de représentation de la compétence de manière à l'intégrer dans le modèle d'entreprise basé sur les compétences; Le développement d'une méthodologie de valorisation des compétences tenant compte du formalisme proposé; Le formalisme (référentiel) proposé est conçu, pour une modélisation de l'entreprise sur la base des compétences. . La méthodologie de valorisation des compétences a pour but d'aider les décideurs à comprendre les enjeux en terme de compétences qui ont un impact majeur dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Ces enjeux passent par l'identification des vrais avantages et risques, suivant différents points de vue, en termes de compétences et ressources mobilisées dans les processus de l'entreprise. Une démarche consistant à identifier les compétences "critiques" est donc indispensable pour donner les moyens à l'entreprise d'assurer une gestion des compétences en accord avec ses choix stratégiques. La méthode utilisée pour évaluer cette "criticité" est basée sur des techniques de logique floue prenant en compte plusieurs critères agrégés en indicateurs.

Est ce que les multiples référentiels servent à quelques choses ? Là est la question qui se pose, entre les multiples divergences, Plusieurs entreprises ont choisie leurs options définissant ainsi leurs propres référentiels. Face à l'idée qui dit qu'on n'a pas besoin de référentiels pour définir la compétence, mais d'une notion qui soit proche du besoin de l'entreprise et aux situations nouvelles de travail, on prétendant que le concept de base des référentiels de compétences n'est pas loin de la conception taylorienne des postes et qualifications. Les causes de cette hésitation vis-à-vis les référentiels de compétences sont évoqués comme suit :

La compétence étant définie comme une somme de savoirs, de savoir-faire, et de savoir être, c'est accoler à la compétence une liste indéterminée d'activités, cette approche se révèle impropre à rendre compte de la compétence considéré comme un processus et un produit collectif.

- Le découpage activités, sous-activités, tâches, éléments de tâches, savoirs, savoir-faire, savoir être ne sert à rien, ça nous renvois toujours

à la question de départ ou se trouve la compétence ? S'agit-il de la liste ? De chacun de ces éléments ? Suffit-il de posséder une liste de savoirs, de savoir-faire, et de savoir être pour être reconnu compétent ?

- La compétence perd son sens, devient difficilement gérable et perd sa valeur.

- La définition précédente considère la compétence comme une somme, comme une simple addition, ou mieux comme un assemblage alors qu'il, s'agit *d'une combinaison*.

- Elle appréhende la compétence uniquement en terme d'état, alors qu'il s'agit aussi d'*un processus*.

- Du point de vu pratique Le référentiel de compétence paraît réducteur de la complexité de la réalité.

- Il enferme l'individu dans des limites abstraites et contraignantes.

- Il représente en minuscule ce qui paraîtrait immense en

-

-

-  
territoires de pratiques.

- Il donne une image partielle et symbolique de la réalité et sacrifie une partie de l'information.

- Il peut être un outil de manipulation et de discrimination ou utilisé comme étant une récapitulation ou simplification de ce qui plus significatif.

#### 4/2 Cycle de vie de la compétence :

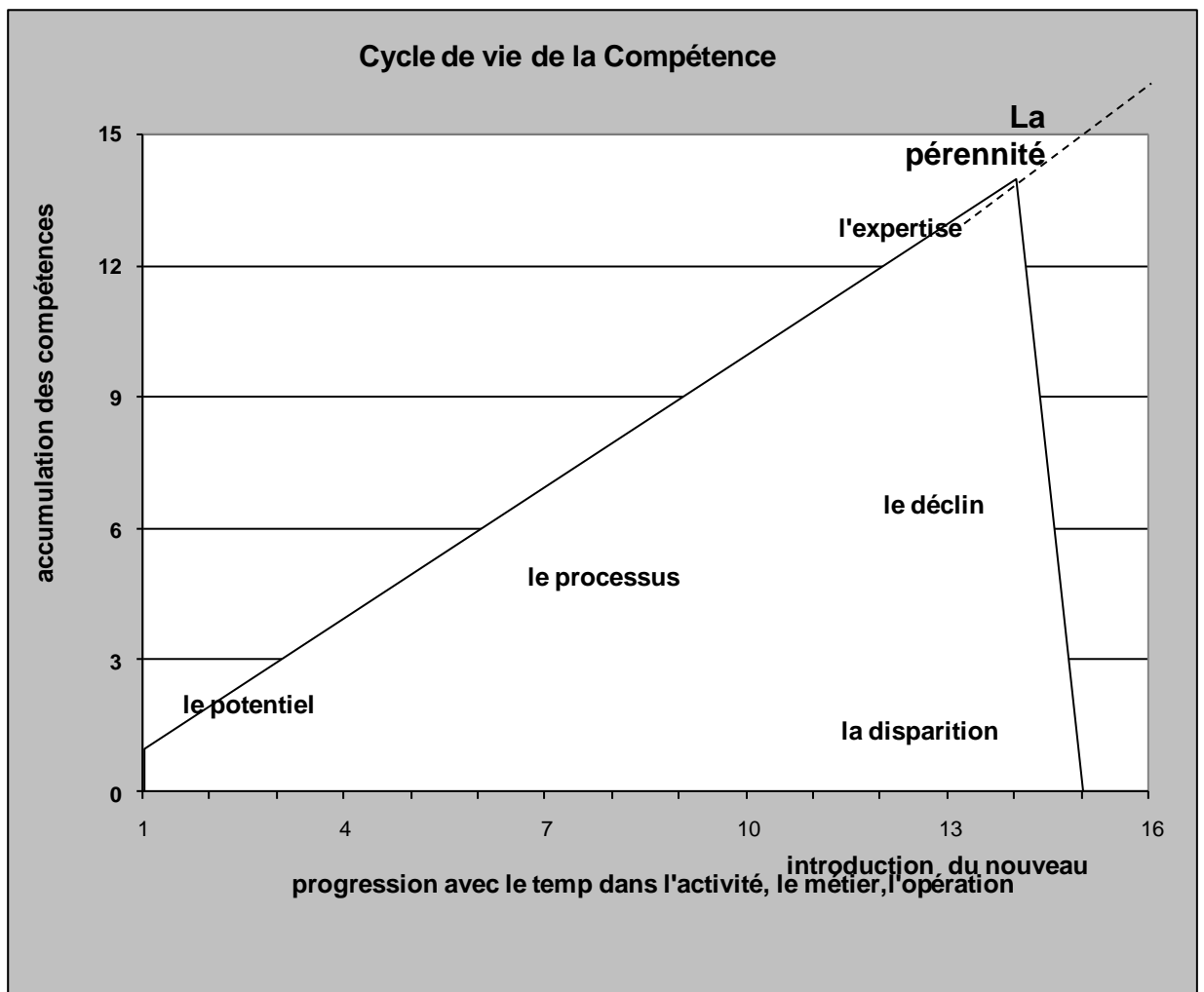


Figure 1: cycle de vie de la compétence, l'auteur

**a. La compétence** s'empreinte à travers un processus d'apprentissage, de développement, d'évolution, et de perfectionnement de son potentiel visant l'obtention d'expertise dans une opération, un métier, ou une activité spécifique.

**b. Le potentiel** désigne celui du savoir-faire, savoir- agir, savoir- être, et savoir vivre.

**c. Le processus** : c'est un travail continu qui consiste à faire évoluer son potentiel le développer, l'alimenter avec l'apprentissage, le mettre à jour, une adaptabilité avec le changement... comprend aussi les diverses entrances, les méthodes de transfère des nouveaux savoirs, tels les répétitions (acteurs de cinéma), le réchauffement (les sportifs), la simulation (Deviner les blocages possibles)...

**d. L'expertise** : c'est le point optimum que la compétence peut atteindre, elle devient rare, précieuse et difficilement imitable : elle constitue un avantage concurrentiel, c'est-à-dire stratégique pour l'entreprise.

**e. Le déclin** est l'état qui caractérise le blocage dans le processus d'évolution, quant on est sensé travailler dans un milieu qui se caractérise par le changement, par l'introduction du nouveau, l'imprévu, il n'est pas étonnant que la compétence perd son poids stratégique lorsque cette dernière perd ses caractéristiques stratégiques pour redevenir une compétence banale cela se manifeste lorsque la compétence ne peut pas saisir et contenir le nouveau.

Quant à sa

**f. disparition**, elle est provoquée par la perte et l'usage restreint ou privilégie ou d'une utilité restreinte ou exclusive d'une compétence.

*g. Pérennité*, il y'a des compétences qui ne perdent aucunes de leurs poids avec le temps comme l'art.

## **5/ La compétence collective :**

Selon Jean-François Claude<sup>3</sup> l'approche de la compétence se consolide dès les années 90 puisque et selon lui deux personnes ayant le même diplôme la même formation ne sont pas également compétent. La compétence est liée à la personne, à son parcours professionnel, à l'expérience accumulée et aussi à la personnalité. La compétence collective est primordiale pour l'entreprise.

La compétence collective est plus difficile à appréhender que la compétence individuelle, la compétence collective suppose de travailler en équipe ensemble pour réaliser les objectifs de l'entreprise,

**On Peut dire qu'une personne peut de moins en moins être compétente toute seule face à:**

- La complexité des situations de travail à gérer.
- Les exigeantes pressantes de l'innovation.
- L'organisation du travail.

Devant la complexité, les ressources propres d'un seul individu se caractérisent chaque jour par des insuffisances :

- Il faut donc faire appel à de multiples savoirs et contributions pour poser et résoudre un problème, pour concevoir et réaliser un projet, pour gérer et faire obtenir un processus d'innovation...
- Il faut toute une organisation, toute une coopération de talents, une forte intégration des savoirs et des compétences.

---

<sup>3</sup> J-F Claude Le management par les valeurs éditions Liaisons



- Devenant organique l'entreprise tend à s'organiser et à fonctionner comme un réseau de compétences.
- La performance de ce réseau dépend de sa capacité à mobiliser et à combiner les ressources en compétences de ses acteurs.
- La compétence collective est un maillage d'intelligence où les compétences de chacun peuvent enrichir le réseau des compétences, est une conjugaison qui pourra être mobilisé à son tour par chaque acteur, la réponse à une réponse devient une réponse de réseau.

### **Évaluer la compétence collective :**

La performance de la compétence collective va dépendre de sa capacité à mobiliser et à combiner les ressources en compétences de ses acteurs.

Sa pertinence dépendra de la qualité de la coopération entre les acteurs. De leur échange de savoir :

Il faut avoir un avantage coopératif différentiel : il faut savoir produire plus vite que les concurrents du nouveau de qualité.

La compétence collective est à évaluer par l'efficacité collective, cette efficacité collective n'est pas une évidence lorsque l'entreprise se laisse avoir par l'idée que les compétences individuelles à elles seules et séparées peuvent faire la différence.

L'évaluation de la compétence collective dépend sur la réalisation des objectifs collectifs, c'est-à-dire celles de l'entreprise, on peut déterminer le processus d'évaluation comme suit :

- Mettre en place les enjeux collectifs.
- Identifier les indicateurs d'impact et réaliser des tableaux de bord de suivi de la réalisation des projets.
- Communiquer des synthèses sur les avancées du projet et des façons de coopérer.
- Reconnaître et mettre en valeur en interne et en externe les avancées, c'est-à-dire mettre en évidence la réussite.

### **Différence entre « la compétence » et « les compétences »**

- D'une part **La** compétence est une construction *singulière*, propre à chacun, face à une situation quelconque de travail : ou un impératif professionnel (faire

face à un événement, résoudre un problème, réaliser une activité,...) chaque opérateur manifeste sa propre façon d'interpréter la situation, sa propre façon d'agir : sa *réponse individuelle*, en effet cette réponse est spécifique à chacun, elle est singulière.

- D'autre part les divers situations de travail ne demandent pas un profil comportemental unique stéréotype à adopter, face à une seule situation, on aura plusieurs réponses, on est loin du *monocomportementale*, c'est-à-dire laisser des marges de manœuvres aux individus pour qu'ils puissent eux-mêmes mobiliser les ressources de leurs personnalités.
- C'est dire qu'on est loin de la conception taylorienne: *la one best way*, plusieurs voies sont possibles.
- **Les** compétences c'est la somme des compétences individuelles que dispose l'entreprise, là où **la** compétence est perçue comme un résultat, **les** compétences sont perçues comme des ressources, ou même des richesses, un investissement de valeur. L'entreprise peut faire la différence avec un assemblage de compétences (de **ses** compétences), **la** compétence se manifeste dans la mise en œuvre **des** compétences dans l'action.

## **II/ La transmission des ressources et compétences, une nécessité :**

Les ressources et les compétences nécessaires pour la réalisation des produits de l'entreprise, conditionnent donc son existence et sa réussite. De ce fait vouloir sauvegarder ses activités, rend nécessaire et indispensable la sauvegarde dites ressources et compétences. S.Mignon parle de la sauvegarde en aval des produits, services et marques de l'entreprise et de la sauvegarde en amont des ressources et compétences nécessaires à leur réalisation. Hamel et Prahalad figure parmi les théoriciens des ressources based ayant tenté d'explicitier la notion de compétences de l'entreprise. Ils schématisent l'architecture stratégique de l'entreprise, ses activités et produits, elles représentent pour l'entreprise un ensemble de savoirs et de technologies qui lui permet la création d'un avantage particulier à la clientèle. On parle ici de

compétences fondamentales dont le maintien et le développement conditionnent l'avenir de l'entreprise. La typologie des compétences établie par Winter(1987) permet la distinction entre deux types de compétences à savoir :

-les compétences codifiables, éléments tangibles de l'entreprise ;

Les compétences tacites et non articulées, elles représentent les éléments intangibles de l'entreprise.

Certaines compétences sont dites fondamentales pour l'entreprise, elles sont définies comme un ensemble de savoirs et de technologies qui permet à l'entreprise de proposer un avantage particulier à la clientèle. On retrouve là l'idée de Winter(1987), selon laquelle les connaissances d'une entreprise sont à la base des avantages concurrentiels durables. Par conséquent, la pérennité des activités suppose la transmission des produits, marques, éléments tangibles de l'activité de l'entreprise, et les compétences qui sont à l'origine des produits finals.

Comme le montre la figure suivante, cinq dimensions caractérisent l'actif connaissance. Dans son identification, l'auteur avance que les connaissances articulables qui peuvent être communiquées sous une forme symbolique, articulées, observables à l'usage, simples indépendantes sont plus susceptibles d'être transférées. Dans le cas où la sauvegarde des hommes, il devient primordial que ces savoirs ne soient pas tacites mais formalisés. En effet, le même auteur précise que l'enseignement d'un savoir tacite implique un processus d'apprentissage par essais et erreurs ou par imitation et requiert l'implication dans le processus de celui qui le détient.

Toutefois, une trop grande explicitation des savoirs, si elle facilite le transfert, facilite aussi l'imitation et risque par conséquent d'éroder l'avantage concurrentiel dont elle est la source. Selon la théorie ressources based, il convient d'opérer un équilibre entre transférabilité( source d'apprentissage) et inimitabilité ( source d'avantage concurrentiel).

**1/ L'importance du capital humain et de sa sauvegarde :**

Dans la mesure où les compétences qui sont à l'origine des activités de l'entreprise sont de deux types tacites et formalisées, vouloir pérenniser les activités de l'entreprise rend alors indispensable la pérennisation de ces compétences et leur développement. Autrement dit, leur transfert devient nécessaire.

A ce stade, aucun problème ne se pose s'agissant des compétences articulables, observables, aucun problème ne se pose s'agissant des compétences articulables, observables à l'usage s'il n'est pas accompagné du transfert des hommes reste problématique.

## **2/ Pérennité des compétences, pérennité organisationnelle :**

Selon S.Mignon (2001), la promotion d'une continuité plus complète des activités suppose non seulement le transfert des compétences dans leur ensemble, mais aussi le transfert des hommes et la prise en compte de l'organisation dans laquelle ces derniers s'insèrent « pérenniser les seules activités de l'entreprise sans assurer une continuité au niveau des hommes n'est chose aisée. Une stricte pérennité des activités peut se réaliser si elle se limite à sa forme la plus tangible, mais on ne pourra transférer les compétences à l'origine des activités lorsqu'elles sont de nature tacites et/ou stockées sur des supports intangibles ».

### **3- Notion de pérennité organisationnelle selon la théorie de la compétence :**

Le maintien de la pérennité organisationnelle constitue un fondement de l'entreprise et de son projet d'existence, et ce étant donné le lien établi en particulier par les théoriciens ressources based et compétences, et qui concerne le trip-type ressources-compétences et performance. Evoquer ce type de pérennité renvoie à se poser la question de l'identité de l'entreprise.

Comment une entreprise peut-elle assurer sa continuité ?

La théorie des ressources et compétences ayant tenté d'expliquer la raison d'existence de la firme ainsi que le mécanisme de sa survie, considèrent que l'entreprise n'est autre qu'un panier de ressources et compétences. Selon les théoriciens de ce courant,

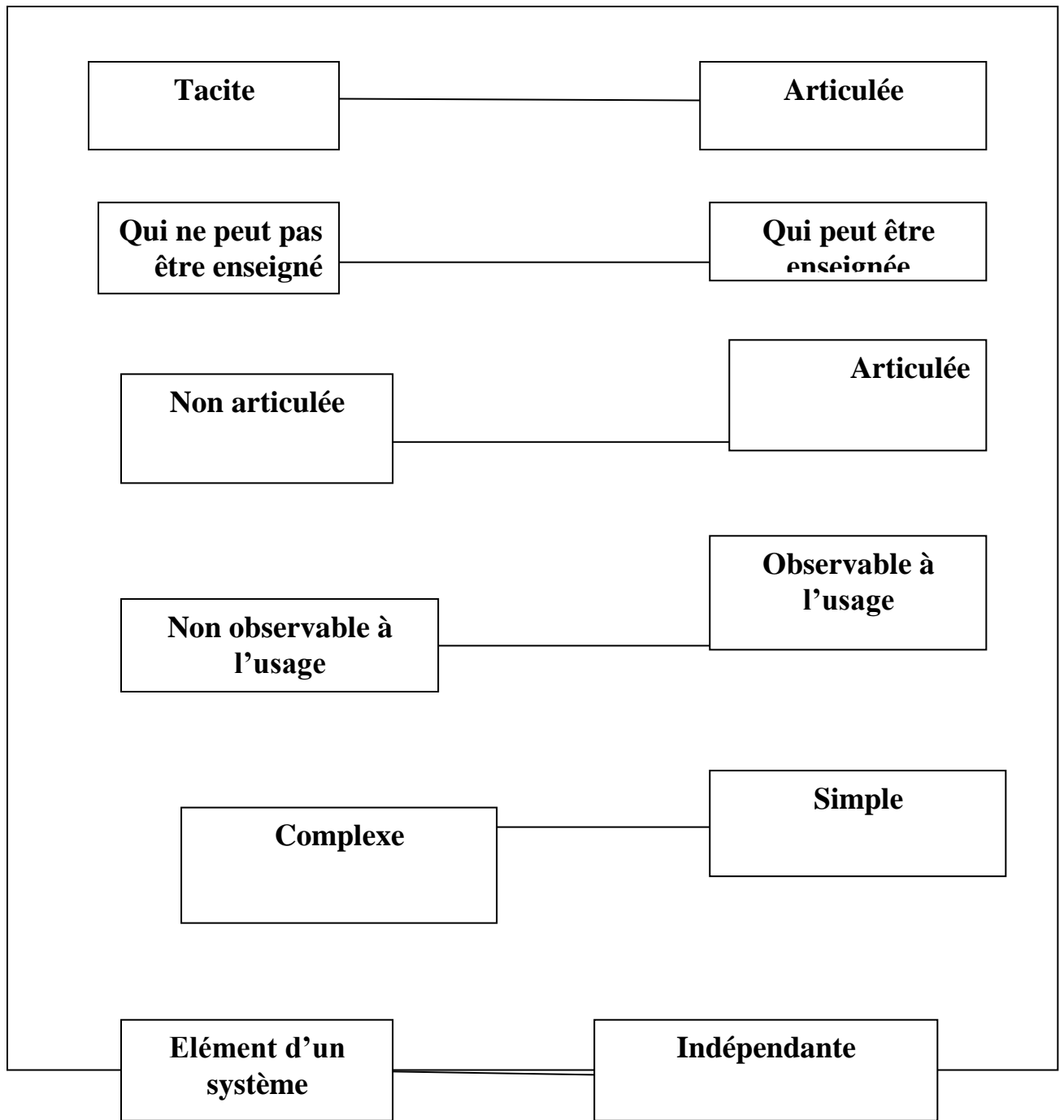
ce n'est plus le couple produit- marché qui est source d'avantage concurrentiel que les ressources et compétences dont dispose l'entreprise. ceci dit, le maintien, le renforcement ou du moins la préservation de ces ressources et compétences apparaît non seulement nécessaire mais indispensable.

Parmi les ressources de l'entreprise, le facteur travail autrement dit les hommes. Ces hommes d'où émanent les compétences de l'entreprise sont dès lors d'une importance grande pour l'entreprise. Leur sauvegarde s'impose et devient nécessaire.

Autrement dit, assurer la continuité des activités de l'entreprise sans assurer celles des hommes qui la compose reste insuffisante, surtout quant les compétences considérées à l'origine de l'avantage concurrentiel sont de nature tacite. S'impose aussi pour la continuité de l'organisation le maintien de la culture organisationnelle et de l'identité de l'entreprise.

En fin de compte, nous réalisons l'importance de la pérennité du projet pour la pérennité de l'entreprise. Son atteinte impose à l'entreprise la préservation non seulement de ses activités mais aussi de son organisation. Dans certains cas, elle peut être recherchée simultanément avec la pérennité du pouvoir, toutefois, et vu les difficultés que présente de ce dit pouvoir, beaucoup d'entreprises renonce à la pérennité du pouvoir et porte d'avantage d'importance et d'attention à la préservation de leurs structures en tant que projet. Dans d'autres cas, pérennité du pouvoir et pérennité du projet base de la pérennité d'ensemble peuvent être atteintes et l'équilibre entre ces deux types de pérennité s'il est atteint est aussi d'une importance considérable pour la continuité de l'entreprise, sa survie et son existence.

les études de Chandler(1962), permettent d'avancer que les organisations dans leurs « cycle de vie » évoluent typiquement vers des « configurations » ( combinaison de leadership, structure et culture d'entreprise) dont la stabilité est à la fois une force et une faiblesse. Une force quand l'équilibre atteint permet la réalisation des objectifs de l'entreprise parmi lesquels, la continuité et la croissance prônent et apparaissent en tête et la satisfaction des membres qui la composent. Une faiblesse, si cette stabilité atteinte devient un obstacle pour la continuité et la survie de l'entreprise.



Source : S.G.Winter : knowledge and compétence as strategic asset », In D.G.Teece : « the competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal” ,

## **Conclusion :**

La notion de compétence est toujours controversée, la divergence est persistante entre les pays d'un côté, entre pratiques d'entreprises, et entre études académiques, cela peut laisser le champ des études ouvert à toutes les tentatives de rapprochement de ce terme les différentes façons d'interpréter ce terme par les entreprises. Mais il reste intransigeant pour la réussite de l'entreprise, de prêter l'intérêt nécessaire aux compétences qui aident à rester dans le champ de la concurrence cette existence se traduit sur terrain par la performance et donc il est indispensable de projeter la lumière sur ce concept.

*Section 2:*

*LE DEVELOPPEMENT*

*DES*

*COMPETENCES*

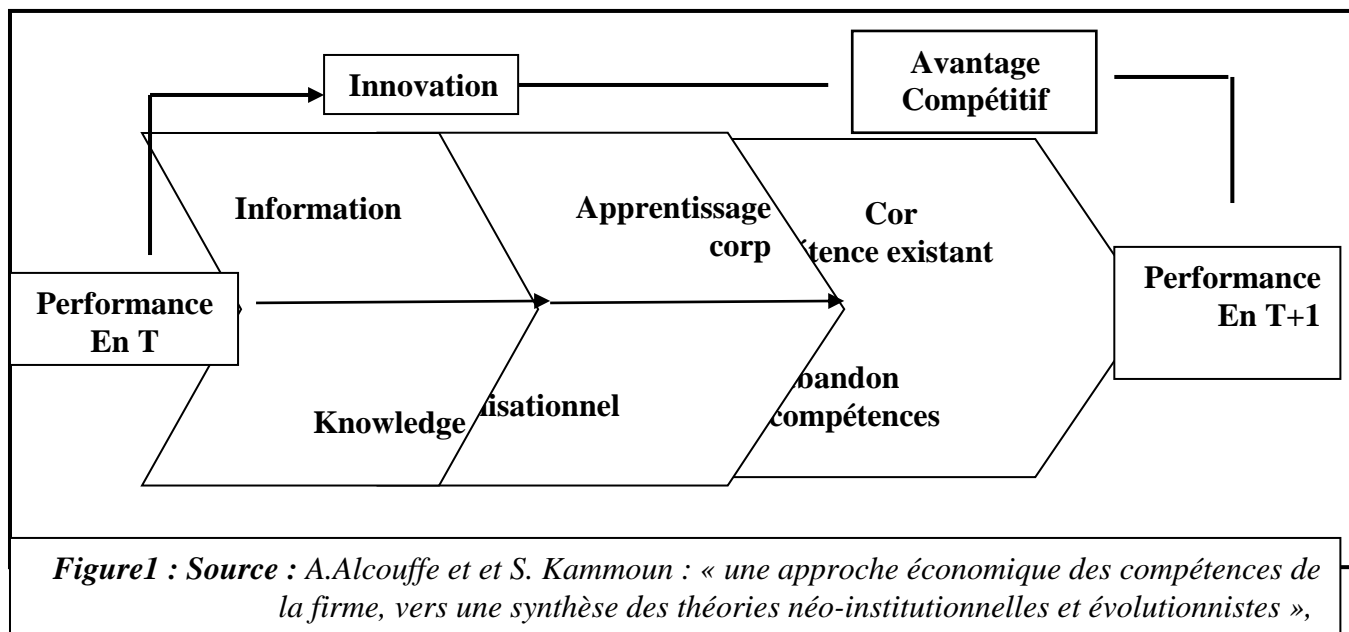


## **Introduction :**

Les compétences servent à quoi finalement si elles ne s'introduisent pas dans la stratégie de développement de l'entreprise, si elles ne procurent pas la différence concurrentiel et ne collabore pas dans l'affirmation de l'entreprise ? Les compétences doivent avoir leurs traductions sur terrain et les entreprises doivent avoir les résultats et l'impact attendu. De quelle manière l'entreprise peut-t-elle acquérir cet avantage ?

## **I/ les compétences au cœur de la stratégie en vue d'une entreprise performante :**

Parle-t-on en effet de LA compétence, ou DES compétences? Si c'est LA compétence, la question est: compétent pour faire quoi? Si c'est LES compétences, la question devient: lesquelles, et quelles sont leur importance respective pour un poste donné? De nombreuses entreprises qui se lancent dans une "stratégie de compétences" ont le plus grand mal à opérer la distinction et à intégrer correctement les compétences individuelles et les capacités critiques de l'entreprise qui détermineront sa pérennité et son succès dans le futur.



Une approche managériale basée sur la compétence se reflète sous le terme de la démarche compétence :

1. La gestion par les compétences est une pratique managériale représentant un investissement coûteux pour l'entreprise, mais justifié par des mutations organisationnelles qui sont indispensables à une hausse de la performance.
  - a- En plaçant l'individu au cœur de la stratégie entrepreneuriale, la gestion par les compétences constitue une transformation profonde de la Gestion des Ressources Humaines traditionnelle
  - b- La gestion par les compétences est une pratique managériale qui rend fonctionnelles les nouvelles formes organisationnelles
2. Les nouvelles pratiques managériales introduites par la gestion par les compétences entraînent des évolutions plus ou moins bénéfiques pour les conditions de travail des salariés.
  - a- Le management par les compétences se distingue par sa volonté intrinsèque de valoriser le capital humain de l'entreprise, au profit du salarié

- b- L'application du cadre théorique de la gestion par les compétences donne lieu à de nombreuses dissensions portant sur la forme qu'elle doit prendre

Revenant sur l'introduction de compétences comme facteur incontournable à la performance d'une entreprise ; Comme il a été démontré dans les sections précédentes l'émergence du concept de compétence vient basculer les autres notions de qualifications ou de poste ou d'autres critères d'accès au postes. Comment cette vision basée sur les compétences se traduit sur terrain c'est-à-dire dans la vie de l'entreprise ?

Pour être plus tangible on reviens sur l'évaluation d'un professionnel celui d'un DG d'un groupe industriel qui connaît mieux que n'importe qui la notion de compétence que cherche l'entreprise et essaye de la concrétiser et la rendre proche et concrète :

- ▶ En 1996 et selon le DG de Thomson « *la compétence se concrétise en terme*

*de : Savoirs techniques : électronique générale, radars,...etc*

*Savoirs managériaux : assurances qualité, reporting,...etc*

*Savoirs personnelles : identifier les problèmes, motiver autrui,...etc ».*

## **1/ les compétences managériales:**

Le management en entreprise a pour but d'atteindre le meilleur de nature positive, il engage l'individu compétent vers l'avenir, ce dernier avance différentes propositions et alternatives, on considère la compétence comme étant la pierre angulaire. Etre doué pour différentes choses, et les facultés attribuées aux individus

se différencie les uns par apport aux autres, ce qui enrichie l'entreprise et la rend compétente en vue de la rendre plus performante. Pour l'obtention des objectifs du collectif.

Le management cherche aussi dans les moyens et méthodes auxquelles les individus ainsi que le groupe doivent acquérir et développer pour atteindre un mieux individuel et collectif. Il est aussi l'investissement rationnel et motivé sur soi, sur les autres et sur ses moyens, il considère qu'en étant manager on est gestionnaire de soi, et des autres qui dépendent. Le Manager est donc responsable. Par conséquent il faut chercher à être à la hauteur de ses responsabilités. Cherchant Le développement continu et l'acquisition de nouveaux savoirs dans un processus qui a pour but d'accéder à la performance qui conditionne l'accès à la réussite de l'entreprise.

La compétence managériale désigne **la mobilisation** d'un ensemble de ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être), en vue de résoudre une situation complexe appartenant à une famille de situations-problèmes. On parle de compétence de base pour désigner les compétences qui doivent être acquises pour pouvoir passer d'une situation complexe ou de difficulté à une autre, ou d'un cycle à l'autre. La formation continue permettra à chacun d'accroître ses compétences de base initialement acquises mais aussi acquérir d'autres compétences dans d'autres sphères du savoir.

Dans le domaine professionnel, la compétence sera définie comme un **savoir-agir** résultant de la mobilisation et de l'utilisation efficaces d'un ensemble de ressources internes ou externes dans des situations relevant d'un contexte professionnel.

Dans une définition comme dans l'autre, la compétence est fortement liée à la notion de situation problème, qui appartient à une famille de situations bien délimitée. On peut alors définir une compétence comme étant un savoir en action.

## **2/ les compétences techniques:**

Avoir des compétences techniques est de nature dynamique puisqu'il prend en considération le travail sur le temps et la circonstance, des efforts, du temps, des choix

difficiles à prendre, et des décisions à prendre pour perfectionner les connaissances techniques, opératoires, spécifiques. Une Composition de savoirs distinguant et en relation directe avec le processus du travail occupé ou un domaine en particulier. ce qui demande réussite, et l'évaluation de position.

La compétence est une hypothèse intellectuelle sur les savoirs dont la combinaison dynamique permet l'activité. On distingue entre les savoirs formalisés (savoir =connaissances + procédures) et les savoirs agissants (savoir-faire, expérience).

La dimension comportementale peut éventuellement être évoquée à travers la notion de savoir-être dans le cadre de référentiels de compétences comportementales mais qui restent fragiles face à l'imprévu qui demande alors et de surcroît des capacités d'adaptation hors de tout cadre préétabli.

Une compétence acquise se doit d'être mise en pratique pour sauvegarder l'acquis et l'enrichir au gré de l'accumulation d'expériences et suivant le type de savoir en jeu.

La savoir-avoir, qui regroupe les connaissances acquises immédiatement disponibles, exige une répétition de l'usage des concepts. Le savoir-faire impose une pratique quotidienne comme celle du tour de main pour passer au stade de l'automatisme voire de la virtuosité. Le savoir-faire dépend des expériences d'interactions dans un environnement social varié.

### **3/ Les compétences personnelles :**

Le savoir être qui contribue au bien être elles renvoient aux compétences de base d'habilités et des savoir initiaux :

La notion de savoir renvoie évidemment aux connaissances initialement et ultérieurement acquises indispensables à l'exercice de la profession. La notion de savoir procédural est liée à ce qui est commun au métier, à la profession. L'expérience, le tour de main de l'ouvrier par exemple est lié à la singularité de l'individu, à sa pratique dans l'exercice de l'activité et en relation avec d'autres, au sein de l'équipe, face aux clients.

Pour de nombreux spécialistes du travail, la compétence est au centre des trois composants dans un contexte particulier que sont:

- 1- le savoir (sommés des savoirs théoriques et techniques ou connaissances)
- 2- le savoir-faire (ou habiletés)
- 3- le savoir-être (ou qualités personnelles).

Chaque interférence entre ces trois sphères de savoir rend son titulaire :

- "connaissant" ou "sachant" (savoir + savoir-être)
- "exécutant" (savoir-faire + savoir-être)
- "performant" (savoir + savoir-faire).

Une personne compétente réunit ces trois facettes de l'exercice de ses savoirs dans différents contextes.

## **II/ Formation et développement des compétences :**

Aujourd'hui, la formation professionnelle est indispensable pour toute personne au sein de l'entreprise parce que la qualité des produits ou celle des services rendus aux clients est un facteur de pérennisation et de développement.

Toute organisation possède un patrimoine de talents, de savoirs et d'expériences qu'elle s'applique à gérer. Cela mène à :

- mettre en œuvre une juste rétribution et une affectation optimale de ce patrimoine ;
- accroître ce patrimoine et assurer sa pérennité, non seulement par la formation, mais aussi, par la mise en œuvre de la transmission systématique des savoir-faire et de l'expérience acquise : c'est le rôle des politiques de formation.

L'entreprise comme le travailleur doivent admettre qu'actuellement, rien n'est jamais acquis. C'est pourquoi la formation accompagne de plus en plus le parcours professionnel. En effet, l'évolution de l'organisation du travail, comme c'est de plus en plus le cas dans les entreprises à la pointe du progrès, n'est réussie qu'avec un plan de

formation approprié. La compétence actuelle du travailleur ne sera sans doute plus suffisante dans quelques années s'il ne l'entretient pas.

La formation professionnelle permet aux salariés des fonctions de production de suivre les évolutions technologiques et de s'y adapter. Elle permet aux salariés appartenant aux fonctions supports (administration, ressources humaines, comptabilité, etc...) de suivre les évolutions tant technologiques que législatives et donc d'améliorer leurs compétences et leur efficacité professionnelle.

De plus, au cours des stages de formation, les participants échangent et s'enrichissent de l'expérience professionnelle des autres. Des idées peuvent ainsi naître dans l'entreprise tant au niveau de la production que de l'organisation.

«Gravir les marches de l'escalier professionnel demande, pour le salarié, à la fois une part importante de travail mais également de l'implication et de la motivation. Il faut aussi qu'au niveau de l'entreprise, plusieurs conditions soient remplies en matière de formation :

- l'entreprise doit être « apprenante », c'est-à-dire qu'elle doit être un lieu où les salariés acquièrent toujours plus de connaissances, de compétences et de professionnalisme, et où ils exercent et maîtrisent leur métier de mieux en mieux.
- les formations ne peuvent pas se réaliser sans préparation préalable. Elles doivent être l'expression d'un projet qui reflète à la fois les besoins de l'entreprise et ceux du salarié.
- les formations doivent être qualifiantes et permettre de capitaliser les connaissances acquises dans la pratique.
- il doit exister une reconnaissance du développement personnel et professionnel et cela doit se traduire par une évolution de carrière ».

## **1. L'employabilité**

C'est un ensemble des compétences et des conditions de gestion des Ressources Humaines nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de retrouver à tout moment un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des

conditions raisonnables. Il apparaît donc que l'employabilité peut être considérée comme un indicateur des conditions générales de GRH, et en particulier des conditions de gestion des compétences, même si elle demeure peu utilisée dans ce sens-là.

La notion d'employabilité définit cette capacité à acquérir des compétences et à s'adapter à l'environnement de son poste. Entretenir son employabilité revient à valoriser ses acquis et à apprendre son métier de façon permanente. Les collaborateurs sont conduits à faire valoir leurs compétences, et à les dépasser s'ils veulent être meilleurs dans leurs postes, et rester un élément utile à leur entreprise.

## **2. La valorisation des compétences**

Le premier stade d'une gestion efficace est de communiquer et de mettre en avant les compétences nécessaires à l'activité. Pour favoriser leur employabilité les salariés doivent se situer sur l'échelle de la compétence nécessaire à l'entreprise. Par le biais des référentiels des métiers ; des descriptions des fonctions / postes, des systèmes d'appréciation ou d'évaluation.

Les DRH peuvent identifier, puis valoriser les compétences dont l'organisation aura besoin. Réaliser un audit des ressources dont dispose l'entreprise est l'étape obligatoire avant tout changement de cap.

## **3. L'adaptation des compétences**

Adapter ses compétences consiste à ajuster les connaissances et les comportements des collaborateurs via des dispositifs de formation. Le concept de l'organisation apprenante et de « *formation tout au long de la vie* ».

Vus comme un investissement à long terme, la formation est un vecteur important pour assurer l'employabilité des collaborateurs ; pour autant la mobilité professionnelle (promotion, changement de poste...) et l'apprentissage par l'expérience restent également des vecteurs non négligeables.

Les politiques de gestion de l'employabilité et des compétences sont mises en œuvre dans le but de favoriser une meilleure performance des salariés.



#### **4. La communication et la circulation de l'information**

C'est un ensemble des mécanismes (formels et informels) qui favorisent les possibilités d'échanges entre les acteurs de l'entreprise, et chacun aura un sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'information et d'écoute de l'autre.

HERMEL, P (1988) conforte la relation entre le management participatif et la communication à travers un triple axes de définition :

- « *l'axe descendant* : c'est une forme de management qui favorise la participation aux objectifs par l'information et la délégation de la mise en œuvre des décisions ;
- *l'axe ascendant* : forme de management favorisant la participation de chaque membre du personnel par le développement de l'expression et la prise de responsabilités à son niveau ;
- *l'axe bilatéral* : forme de management favorisant la participation grâce à la négociation au partage et à l'association du personnel dans les travaux des groupes »

Par la suite, il se dégage trois types de communication : descendante, ascendante et/ou réciproque.

- *la communication descendante*, se traduit sous forme de directives, de modalités d'application de la politique générale définie par le conseil d'administration ou la direction générale (notes de service, communiqué, journal interne, réunion du personnel...);
- *la communication ascendante* elle se traduit sous forme, d'aspiration, de suggestion et d'interrogation par rapport à leurs difficultés d'exécution des directives (boîte à idée, enquêtes d'opinions...);
- *la communication réciproque*, elle se traduit par les échanges et des dialogues entre les services, entre les collaborateurs et leur hiérarchie pendant les réunions de concertation. Enfin de compte nul ne doute que « *diriger c'est communiquer* »

#### **5. Le knowledge management :**

D'une part, l'action de la compétence collective vise à optimiser la compétitivité de l'entreprise. D'autre part, savoir créer et gérer un capital de savoir et d'informations

pour qu'ils soient utiles devient des facteurs de compétitivité décisive.

Le développement de l'économie du savoir et de l'information, qu'on appelle knowledge management est en plein croissance, la formalisation, la capitalisation et la mise à disposition des bonnes pratiques deviennent une préoccupation courante.

L'entreprise peut investir dans ce domaine qu'on appelle l'investissement de forme, c'est-à-dire les leçons de l'expérience. Les banques de données, des réseaux documentaires et des systèmes d'experts.

Les réseaux Internet et Intranet facilitent les échanges de savoirs, même l'information non ou faiblement structurée devint exploitable grâce aux innovations technologiques. L'entreprise en exploitant ce domaine renforce ses compétences et par la suite sa compétitivité.

La relation est donc claire entre le knowledge management et la compétence collective, c'est une relation d'influence sur les résultats obtenus.

### **III/ la performance dans la stratégie :**

#### **A/transformer les motivations-ressources en savoirs- agir :**

**L'Orientation Ressources Humaines** est un critère qui définit comment l'organisation motive ses collaborateurs afin de développer et utiliser leur plein potentiel en alignement parfait avec les objectifs à atteindre et dans l'application de la stratégie adoptée. Ce critère examine les efforts déployés par l'organisation afin de créer un environnement optimal sur les plans personnel et professionnel pour l'ensemble des collaborateurs. Cet angle traite les sujets suivants :

- Système de travail
- Formation et développement personnel de chaque employé
- Bien-être et satisfaction des employés

- **Mettre en valeur les motivations-ressources :**

Considérer la compétence comme un état, c'est risquer de l'assimiler à une ressource (une connaissance, un savoir-faire, une qualité personnelle...), la compétence n'est

pas mise en œuvre, alors les ressources ne sont pas encore des compétences; ou bien les ressources sont mise en œuvre et la compétence se confond avec l'activité.

Face à la complexité des situations et de l'événementiel, il n'est plus demandé *d'exécuter* les tâches prescrites d'avance, l'opérateur ne sait pas d'avance ce qu'il faut faire et comment, il doit inventer, reconstruire, innover, il doit réaliser sur place et en instantané une combinaison de ressources appropriées pour face à l'événement non pas faire appel à une combinatoire de ressources préétablies. Le professionnel doit naviguer dans la complexité en fonction à des repères plutôt que d'exécuter un plan préconnu. Le savoir faire d'exécution n'est que le degré le plus élémentaire de la compétence, face aux imprévus et aux aléas, face à la complexité des systèmes et des logiques d'action, le professionnel doit savoir prendre des initiatives et des décisions, négocier et arbitrer, faire des choix, prendre des risques, réagir à des aléas, des pannes ou des avaries, innover au quotidien et prendre des responsabilités.

Il ne doit pas seulement savoir traiter un incident mais également l'anticiper, face à l'indéterminé et l'imprévu, il doit pouvoir être «l'homme de la situation».

- **Perfectionner ses ressources :**

Face à de telles circonstances, la prescription a tendance à porter en priorité sur les résultats à atteindre, à liberté d'action et d'initiative est acceptée pourvu que le résultat attendu soit atteint.

Lorsque la prescription doit porter sur la réalisation des activités professionnelles, sur la façon d'agir ou de travailler, elle se limitera à fixer des critères d'orientation ou des exigences professionnelles qui seront des points de repères à traduire et interpréter. Même si l'activité réelle se déroule dans les conditions fixées par la prescription, l'opérateur sera considéré non seulement comme un acteur mais aussi comme un auteur.

- **rendre réelles ses ressources:**

La compétence réelle c'est celle qui se manifeste dans l'interprétation des opérateurs des règles, des réglementations, du prescrit. La compétence réelle est difficilement dicible, devant cette difficulté on doit se référer à l'observable : la tâche ou l'activité prescrite tient lieu de compétence réelle.

L'évaluation est à la fois souhaitée et redoutée, chacun aspire à être reconnu mais craint d'être jugé. L'évaluation permet d'être distingué mais peut aboutir à être exclu. L'ost a inscrit l'évaluation dans une logique du contrôle de la conformité à un

standard. La nouvelle organisation du travail appelle à une nouvelle conception de l'évaluation...

### **B/Leader qui vise la performance:**

- ***Faire participer son personnel et le faire contribuer dans la prise des décisions, aux objectifs, et à la mise en place des plans, ce qui augmentera leur motivation :*** cette participation facilite une acceptation des changements dont ils ont participé à les faire aboutir, de nourrir des sentiments tels que l'appartenance, la nécessité et l'épanouissement.
- ***La réalisation d'une gestion des résultats convenablement :*** l'élément qui participe dans la détermination de ces objectifs, va s'engager dans leur réalisation. Donc le système d'évaluation sera effectivement basé sur les résultats de l'employé, comme norme.
- ***Le choix d'un mode de direction multiplicatif :*** c'est un des concepts capitaux aidant dans la gestion d'environnement motivant, ce choix qui repose sur l'idée selon laquelle le dirigeant est facteur multiplicatif des efforts des autres, par conséquent la recherche de cette multiplicité et des avantages aident les éléments du personnel à développer leurs talents à travers la création de liens étroits entre les intérêts et les compétences de l'individu et les intérêts de l'entreprise.
- ***Le pouvoir de l'esprit :*** c'est le pouvoir que doit posséder le dirigeant, c'est celui de savoir ce que pense réellement le subordonné, savoir ce qui est nécessaire pour l'amélioration de la valeur que doit apporter le subordonné au travail chaque jour, pour pouvoir espérer le motiver,
- ***Les relations humaines,*** elles sont essentielles et doivent être prises de façon réaliste par les objectifs de l'entreprise, pour un travail efficace,
- ***La création d'un environnement tourné vers l'accomplissement du travail,*** cela signifie de veiller à créer un climat de travail sain permettant l'épanouissement des capacités physiques, intellectuelles ou mentales des travailleurs,
- ***L'aménagement d'un temps de travail*** qui convient aux employés, est effectivement indispensable pour la motivation au travail.

### **C) Longévité de l'entreprise à travers les compétences:**

## 1- La communication- information dans l'entreprise :

A rappeler Tel qu'indiqué dans la figure suivante, qu'il existe cinq (5) sortes principales de réseaux de communication. Sur cette illustration, les points représentent des personnes et les lignes représentent les canaux de communication à deux sens.

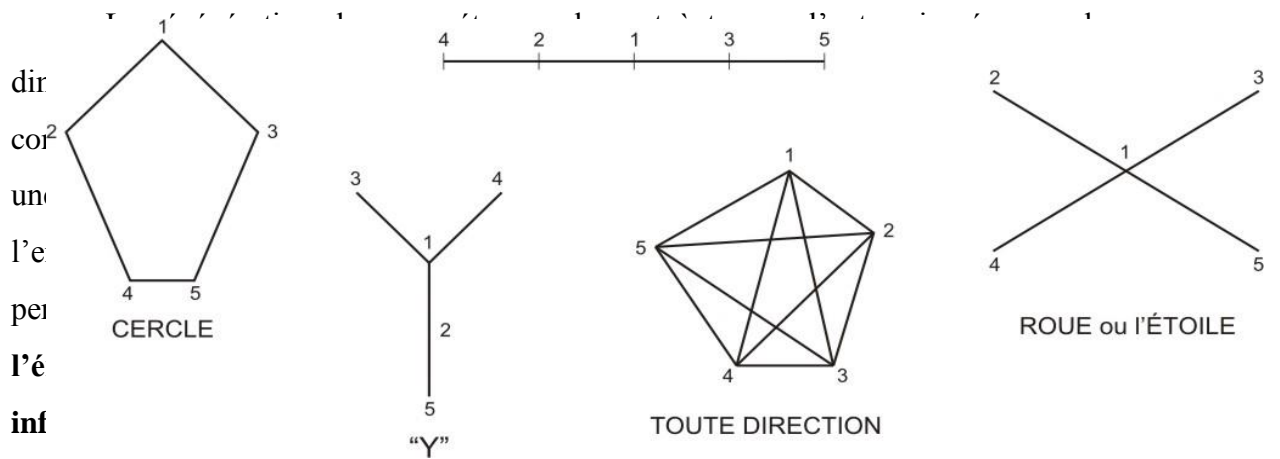
La principale différence entre ces cinq réseaux de communication concerne leur degré de centralisation. La centralisation est un concept fondamental dans l'étude des réseaux de communication. On peut rencontrer la centralisation à deux niveaux différents soit, d'une part, en faisant référence au réseau lui-même (degré de centralisation du réseau) soit, d'autre part, en indiquant la position particulière d'une personne dans le réseau (position centrale). Une position sera considérée comme plus ou moins centrale selon le nombre de liens ou contacts nécessaires à la personne qui l'occupe pour rejoindre toutes les autres personnes dans le réseau. La position la plus centrale dans un réseau est celle qui nécessite le moins de contacts pour rejoindre les autres personnes. Par exemple, dans le réseau en forme de roue illustré dans la figure 1, la position 1 se caractérise par une centralisation de degré 4, alors que les autres positions ont le degré 7 (de chacune de ces positions un contact est nécessaire pour rejoindre le poste 1, alors que deux sont nécessaires pour rejoindre chacune des 3 autres personnes du réseau), La position portant le no 1 est donc la position la plus centrale dans le réseau en forme de roue ou d'étoile et dans ceux en forme de Y et de chaîne. Dans le réseau en forme de cercle, toutes les positions ont le même degré de centralisation; il en va de même pour le réseau "toute direction".

D'autre part, on mesure le degré de centralisation d'un réseau par la somme des degrés de centralisation de chacune des positions. Dans le cas de la roue ou de l'étoile, on obtient le chiffre 32. Pour le réseau en forme de chaîne, le chiffre 40. Ces chiffres confirment tout simplement des évidences visuelles. Le réseau en forme de cercle est moins centralisé que les réseaux en forme de chaîne, de roue ou de "Y" parce que chaque personne peut communiquer directement avec deux autres personnes (1-2 et 3). Sous cet angle, c'est le réseau en forme de roue qui est le plus centralisé, car seule la personne occupant la position no 1 à un accès direct aux autres personnes. Ces dernières doivent nécessairement passer par elle.

A partir des années 1950, on a expérimenté les effets de ces différents réseaux de communication sur un groupe (15) (16), Il semble d'après ces recherches que les types de réseaux de communication qui y prévalent affectent directement plusieurs

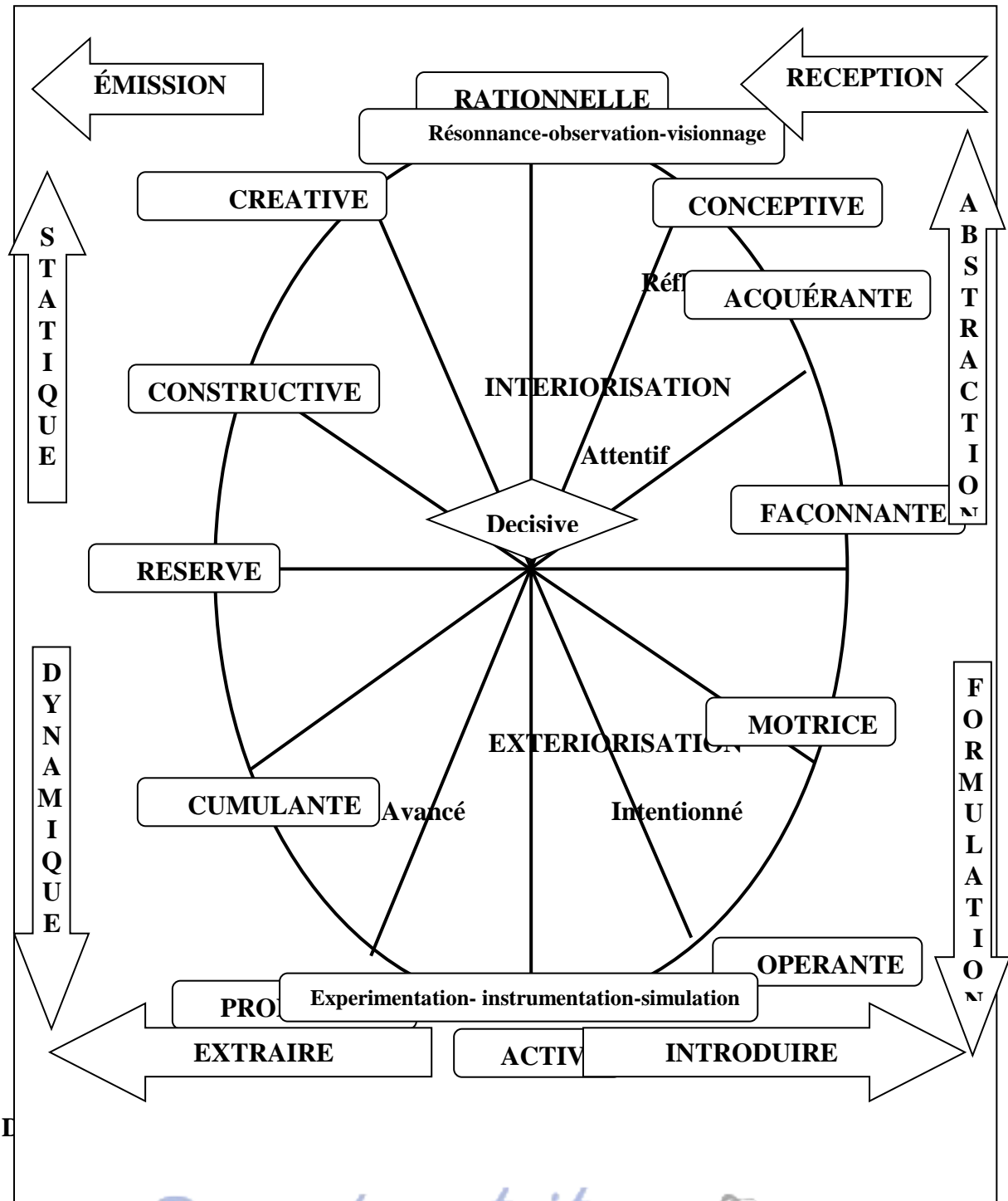
aspects importants du fonctionnement d'un groupe. Mentionnons entre autres l'efficacité du groupe face à une tâche, le leadership et la satisfaction des membres.

**Communication et compétences :**



d'apprentissage (attitudes- personnalités) comme suit :

FIGURE 2 TRANSMISSION DES COMPETENCES L'AUTEUR



- Interprétation (introduire l'incidence, les faits aléatoires, les signes...)
- Médiation (e-learning, coaching...)
- L'interconnexion (la combinaison, le renvoie...)
- L'inspiration (la projection, le reporting...)
- La manipulation (langage, moyens, méthodes nuisibles et non commodes)
- La résolution...

### **LE CERCLE TENT VERS QUATRE OBJECTIFS :**

Les parties qui participent à l'échange voient dans la tenue de tels rapports une occasion pour vue de satisfaire trois prérogatives :

- ▶ Entretenir une démarche d'échange,
- ▶ La cumulation (diversifier, multiplier les contacts.)
- ▶ Conclure le contrat, (accord, mettre fin aux litiges, aux incompréhensions, légitimer ...)
- ▶ Fructifier le contrat (par ce biais parvenir à rendre les échanges bénéfiques, ...)

Chaque partie suit une trajectoire, un itinéraire propre avec de différents centres d'intérêts, des types de connexions différents... des logiques de conduites différentes et des caractères différents...

### **LE CENTRE JOUE LE ROLE DE REGULATEUR ET CONDITIONNE LE CERCLE PAR :**

- L'alimentation ;
- la diffusion,
- L'utilisation ;
- Le traitement ;
- La récupération ;



- Le contrôle de la communication...

## **COMPETENCES A TRANSMETTRE :**

On peut regrouper la compétence en trois grandes catégories : **La compétence conceptuelle, La compétence humaine, La compétence technique :**

**1- La compétence conceptuelle :** parfois qualifiée d'aptitude créatrice, elle concerne surtout les dirigeants, c'est la manière dont il conçoit le sens dans lequel l'entreprise doit se développer (l'orientation et le climat futur de l'organisation), les objectifs et les politiques de la société, les intérêts des actionnaires et des employés. L'attitude donne le ton et détermine la personnalité collective qui distingue et détermine le comportement d'une société, et la distingue à d'autres. Le succès final d'une société étant déterminé par la compétence conceptuelle de ses responsables dans la prise et l'exécution des décisions de politique, elle représente l'élément d'unification et de coordination de la procédure de décision et d'action. Elle comporte la coordination et l'intégration de toutes les activités et de tous les intérêts de l'organisation vers un objectif commun. La compétence conceptuelle englobe la compétence humaine et technique, son efficacité dépend des aptitudes du supérieur à aider ses subordonnés. Connaître les relations entre les divers facteurs qui interviennent dans une situation donnée et pour décider de l'action qui apporte le profit maximum à l'ensemble de l'organisation.

**2-La compétence humaine:** la compréhension des motivations des individus et des groupes, la compétence à coopérer, à collaborer, elle permet d'introduire les aspirations, les intérêts et les activités du groupe. elle s'inspire de discipline telle que la psychologie, la sociologie, et l'anthropologie. Aide pour les travaux faits en commun, un membre efficace du groupe et pour développer un esprit de coopération au sein de l'équipe dirigée, à comprendre et à résoudre les problèmes humains, élaborer son point de vue personnel sur les activités humaines afin de :

- De connaître ses propres limites ;

- De fonder sa propre expérience, de s'en remettre en cause, d'en tirer les leçons profitables,
- D'acquérir et de développer ses capacités de communication avec les autres.

**3- La compétence technique:** aptitudes à traduire les connaissances en actes, permet de distinguer l'aptitude à exercer les activités techniques, elle concerne plutôt les niveaux inférieurs, elle consiste à inculquer une solide connaissance des principes, des méthodes et des techniques relevant de la spécialité en question et en les mettant simultanément en pratique sous la surveillance et à l'aide d'un supérieur. Elle consiste la connaissance suffisante pour accomplir la partie mécanique du travail. Nulle activité ou opération n'est dépourvue de compétence qu'elle soit humaine, conceptuelle, ou technique.

**Nb :** il paraît que toute activité s'accorde à une double compétence conceptuelle, une initiale et une autre finale ; la dernière est une conception résultante de la première. En plus on accole toujours l'obligation de compétence conceptuelle aux dirigeants. Ces derniers ont besoin de compétence humaine pour avancer et faire marcher leurs idées, des compétences techniques pour être en mesure de juger le rendement des autres. Ces aspects de compétences sont bien visibles en industrie automobile, l'industrie cinématographique, le sport, la haute couture, et le prêt-à-porter... la compétence humaine comporte aussi l'introduction des attentes humaines dans les projets des entreprises : le besoin, la demande pour la distraction et la détente : nous pouvons remarquer cela dans l'engouement pour les jeux vidéo tel: play station, ou le phénomène de l'éclipse.

#### **LA COMPETENCE SE REFERE A PLUSIEURS CARACTERISTIQUES :**

**Transmissible :** par l'enseignement, la fréquentation, l'imitation, fréquence de situations similaires...

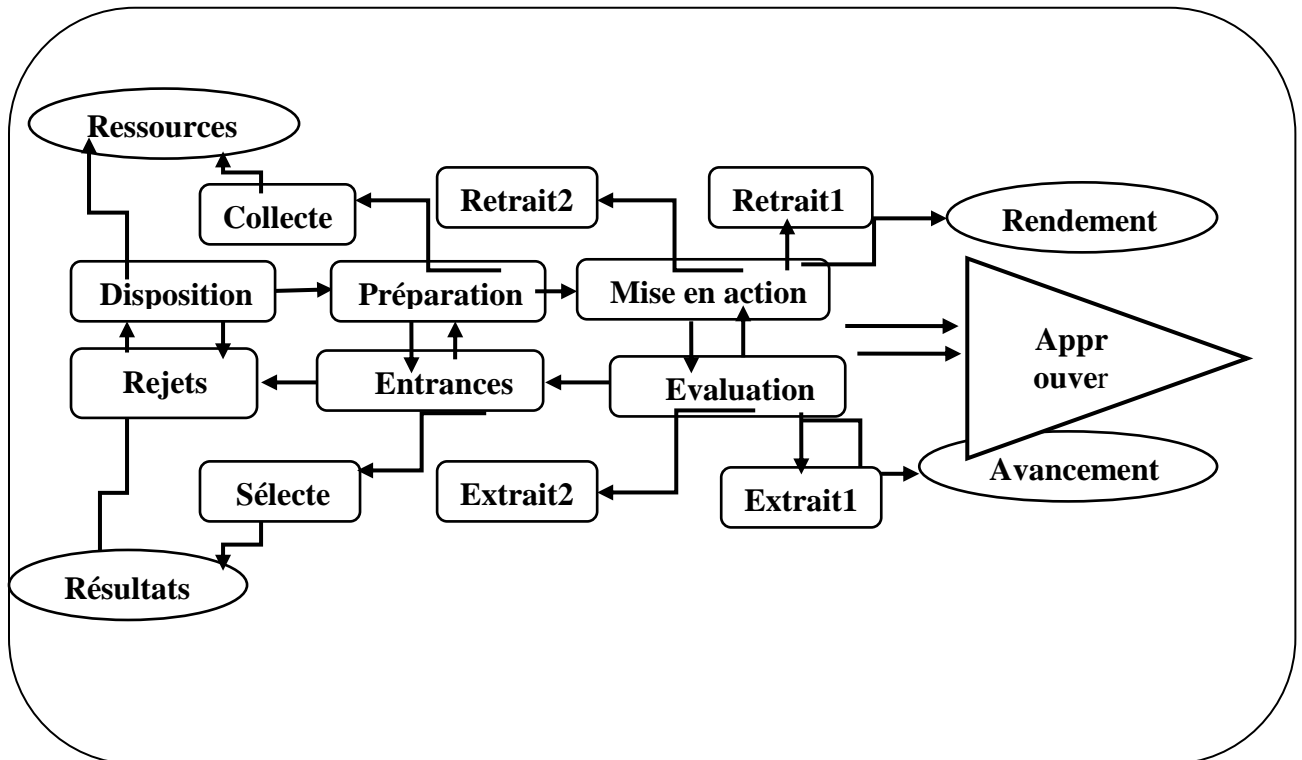
**Évolutive :** apte à s'enrichir, par l'apprentissage, et l'évolution

**Articulée :** donc mesurable, à l'évaluation

**Évaluable :** l'estimation, quantifiables car cumulable, donc mesurables.

**La compétence est recyclable** : réservée et entretenue pour être reprit, récupérée et utilisée, renouvelable, elle convient au changement des situations de travail, aux aléas de l'imprévue, s'actualisant, son évolution permet sa reconversion.

**FIGURE3 : PHASES DE CONSTITUTION D'UNE COMPETENCE  
L'AUTEUR:**



**Conclusion :**

L'importance de la compétence n'échappe à personne, les compétences constituent une préoccupation essentielle des entreprises, il se montre de plus en plus que les compétences ont un impact considérable sur les résultats de l'entreprise la ressource humaine aujourd'hui se qualifie par la compétence. Les ressources humaines deviennent posséder un poids stratégique et incontournable pour toute tentative d'exigence de résultats. La ressource humaine détient la clé de la performance et du succès de l'entreprise.

*Chapitre 5:*

*LA PERFORMANCE*

*DE L'ENTREPRISE*

## **Introduction :**

Parmi les caractéristiques les plus frappantes de l'environnement actuel auquel sont confrontées les entreprises, l'intensification de la concurrence et l'accélération du changement. Dans un tel environnement marqué par la mondialisation des marchés, l'interpénétration croissante des économies, l'interdépendance accrue entre les acteurs en jeu modifiant les conditions de la concurrence, la survie et la pérennité de l'entreprise devient de plus en plus problématique. En effet, toutes les entreprises doivent veiller au renforcement, à l'amélioration ou du moins le maintien, et ou à la préservation de leurs compétitivité et de leurs performance économique.

Comme réponse à ces divers facteurs permettant leur compétitivité et le maintien de leurs performances, le but est donc de survivre et de se développer. Ces entreprises réalisent cet objectif à travers différentes options à savoir : la croissance externe pour bénéficier des économies d'envergure, l'organisation en réseau des activités à l'échelle internationales. La coordination des compétences au niveau interne et l'externalisation des activités qui contribuent faiblement à la création de valeurs.

L'histoire des théories et approches sur les méthodes de management, enseigne sur les différentes façons et modes adoptés par un ensemble d'écoles, elles nous apprennent sur les multiples visions qui ont accompagné le développement de différents styles et modes de management. Constitués à partir de conduites de managers, d'expériences et de recherches scientifiques, de contributions théoriques..., ces courants, méthodes et approches ont eu de grands impacts sur différents domaines, chaque période de pensée a eu sa contribution pour l'évolution de la réflexion sur la meilleure solution à entreprendre. L'essentiel sur ces différents courants indique que l'attitude à prendre n'est pas une recette magique prête à utiliser quand et partout, et par quiconque. Un chef d'équipe est décrit par de nombreuses recherches, comme étant le génie qu'on est sensé rechercher pour le placer sur la tête des responsabilités. D'une part les responsabilités sont nombreuses parce qu'on est toujours confronté et devant de multiples événements et situations. D'autres part  
Devant Les diversités et les complications de ces responsabilités, de l'actualité, les

hommes à l'intérieur de cette entité qui est l'entreprise doivent posséder toujours des solutions et des méthodes pour évoluer et faire marcher c'est ce dont cherche l'entreprise être développée et fortifiée, pour avancer !? C'est ce que constitue l'objectif du management, l'existence et la survie de l'entreprise pour concrétiser une performance visible et durable.

Devenant des systèmes plus complexes et les entreprises et les environnements, Il à fallu développer inventer et innover les moyens et les mentalités pour que l'entreprise puisse aller de l'avant et vaincre les obstacles. Devant cette évolution managériale une question reste posée la question est quel chemin doit on suivre et parvenir et atteindre la réussite managériale de l'entreprise pour accéder à une performance durable? Quel est le secret

des entreprises performantes ?

### **I- La performance selon l'école classique :**

L'école classique à enlevé les aspects psychologiques et sociologiques voire politiques de l'homme dans l'entreprise, elle n'a pris en considération que les aspects mécaniques dans l'élaboration du travail ce qui à conduit vers l'émiettement des tâches, routinisation et démotivation.

Taylor, Ford, Fayol, Weber les leaders de l'école classique ont fait l'accent sur les aspects mécaniques de l'homme laissant de coté les aspects d'autonomie, d'innovation... la performance était de faire son travail de la façon la plus efficace possible « one best away » de Taylor , la performance de l'entreprise serait selon ces idées le fruit de la rationalisation.

L'objectif de cette partie est de rappeler les grandes évolutions des systèmes de production : de la production de masse avec les modèles développés par Taylor et Ford à la production au plus juste.

### **Taylorisme et Fordisme : apports et limites dans l'amélioration de la performance**

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) est considéré comme un précurseur dans la recherche de l'amélioration de la performance. Apparue en 1910 dans l'industrie

américaine puis en France dans les années vingt, le taylorisme a considérablement modifié l'organisation des entreprises.

Ayant constaté d'une part, l'existence d'une sous-production, d'une mésentente entre patrons et ouvriers, de méthodes de travail souvent inefficaces et d'autre part, la nécessité d'augmenter la production et la productivité, Taylor a développé un nouveau modèle de production. Les grands principes de cette organisation sont formulés dans son ouvrage « la direction scientifique des entreprises » (Taylor, 1957). Cette oeuvre se base essentiellement sur l'analyse scientifique du travail pour en augmenter la productivité et réduire les prix de revient tout en garantissant des salaires plus élevés (Taylor, 1957).

Les grands principes du taylorisme sont les suivants :

- le premier principe est connu sous le nom d'organisation scientifique du travail (OST). Taylor établit que pour être économiques, les méthodes d'exécution du travail doivent être étudiées et enseignées par des observateurs différents des exécutants. Cette analyse scientifique du travail implique, notamment, un chronométrage de chaque tâche pour calculer le « juste temps » nécessaire à sa réalisation, l'élimination des gestes inutiles, la sélection des ouvriers et un salaire au rendement (Taylor, 1957).

- le second principe s'appuie sur une division du travail autant verticale qu'horizontale. La division verticale repose sur la séparation sociale entre les ingénieurs aussi appelés « cols blancs » et les ouvriers ou « cols bleus ». Les opérateurs sans qualification n'exécutent que les opérations de production. Toutes les autres tâches telles que par exemple les opérations de contrôle qualité et de maintenance sont allouées à des spécialistes. L'ouvrier doit avoir autant de responsables spécialisés que l'on peut distinguer de fonctions différentes impliquées par son travail : un responsable hiérarchique pour son rythme de fabrication, pour ses outils, pour ses affectations, etc. (Taylor, 1957). La division horizontale consiste quant à elle à décomposer le travail en tâche élémentaires successives. Le travail est ainsi « codifié » par des instructions données par la hiérarchie à des exécutants.

Toujours à la recherche d'amélioration de la performance et de réduction des coûts, Henry Ford (1863-1947) a développé dans ses usines d'automobiles de Détroit, un modèle unique, simplifié à l'extrême : la célèbre « Ford Model T » de 1908 ainsi qu'une nouvelle forme d'organisation productive qu'il nomma « production de masse » (Ford, 1926).

Inspiré du taylorisme, ce modèle repose sur les principes suivants :

- la division du travail et la parcellisation des tâches,

- la production sur des chaînes de montage (ou travail à la chaîne) permettant la réduction des déplacements des ouvriers ; le travail des opérateurs est ainsi rythmé,
- la standardisation des produits avec le concept de totale interchangeabilité des pièces d'un modèle de voiture à un autre,
- les économies d'échelle avec la construction d'unité de production de grande taille pour obtenir de bas coûts de revient.

Ce système de production a permis une augmentation du volume de production, un accroissement de la productivité et une réduction majeure des coûts de fabrication.

Venant satisfaire les besoins de consommation de l'après-guerre et des trente glorieuses (1945-1973), une large diffusion de la production de masse a lieu en Europe, devenant le moteur de sa croissance économique. En effet, pendant la période de reconstruction de l'Europe, le plan Marshall<sup>1</sup> a participé à l'instauration de ce système de production en permettant le financement de la modernisation de l'appareil productif. Les premiers symboles de cette production de masse européenne sont issus du secteur automobile. Dès 1946, en Allemagne, Volkswagen lança les fameuses coccinelles, en France, Renault développa la 4 CV et en Italie Fiat présenta la Fiat 124. Quelques années plus tard.

<sup>1</sup> Le plan Marshall aussi appelé « Programme de rétablissement européen » fut un plan américain pour aider la reconstruction de l'Europe après la Seconde Guerre mondiale. Fort de ces vifs succès, la production de masse fut généralisée au monde entier.

Cependant, le taylorisme et le fordisme ont fait l'objet de plusieurs critiques. Ainsi, une déshumanisation du travail (Friedmann, 1936) et une perte de qualification du travail ouvrier devenant répétitif et monotone ont été soulignés conduisant à un fort taux d'absentéisme et un accroissement de la rotation du personnel (Womack et al., 1990). De plus, aucun système de gestion et d'organisation adapté à la maîtrise de cette production de masse n'existait (Womack et al., 1990). La parcellisation extrême des tâches et, par la suite, la complexité des chaînes de montage ont également montré des effets contre-productifs en terme de temps d'opération et d'équilibrage des flux (Coriat, 1979; Boyer, 1986) et une gestion des défauts tardive dans la chaîne de production (Womack et al., 1990) engendrant des pertes financières importantes.

## **II- Définitions :**



- 1- <sup>4</sup>La performance vient de l'ancien français parformer qui signifiait « accomplir, exécuter », au XIII<sup>ème</sup> siècle. Le verbe anglais to perform apparaît au XV<sup>ème</sup> siècle avec une signification plus large. C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir ! Le Larousse adopte une définition qui renvoie à la physique (« ensemble des qualités qui caractérisent les prestations dont un véhicule automobile, un aéronef, sont capables »). Mais c'est surtout le domaine sportif qui utilise le plus le terme avec, à la fois, une référence à la mesure à travers la compétition et une autre au résultat avec la victoire obtenue. Le mot est donc « attrape tout » (Pesqueux) car il comprend à la fois l'idée d'action et celle d'état (étape ou résultat final). Dans une approche « gestionnaire » et classique, la performance contient une triple idée :
- C'est un résultat qui représente le « niveau de réalisation des objectifs » (Burlaud, 1995) ;
  - C'est une action, qui implique une production réelle, donc un processus ;
  - Ce peut être un succès, comme attribut de la performance, ce qui induit un jugement, donc de la subjectivité.

La performance organisationnelle serait alors un enchaînement entre allocation et récupération. On pourrait donc définir la performance comme la capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés, afin d'obtenir la production d'un résultat. Mais la performance désigne aussi bien le résultat que les actions qui ont permis de l'atteindre (Bourguignon, 1996). Le management de la performance comprendrait alors les processus, actions et moyens susceptibles de permettre la rentabilité. Dans une approche classique et traditionnelle, la performance serait un indicateur de résultat, renvoyant à la notion de rentabilité du capital investi. Le R.O.I. (return on investment) constitue l'indicateur le plus connu. Cette approche se focalise sur le résultat et revient sur l'enchaînement nécessaire allocation / récupération. Le management de la performance, dans cette approche, peut alors être défini comme « la mise en place d'actions et moyens susceptibles de conduire à la rentabilité » (Cohanier, Lafage et Loiseau). C'est plutôt une approche situationnelle qui pourrait être complétée par une approche plus processuelle, comme celle de l'US Navy : « processus de définition de la mission et des outputs escomptés, de détermination des standards de la

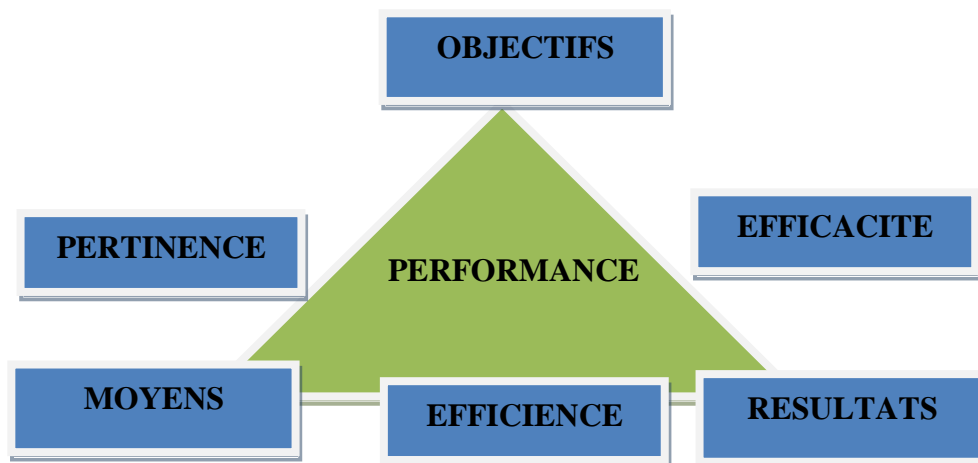
<sup>4</sup> Management de la performance : des concepts aux outils

performance, de mise en relation du budget avec la performance, de reporting des résultats ainsi que de l'assurance que les managers sont comptables des résultats ».

Cette approche privilégie également les concepts d'efficacité et d'efficience, qui apparaissent comme des synonymes de la performance, mais parfois aussi des résultats à atteindre. Il est d'ailleurs préférable de se référer à ces notions plutôt qu'à la productivité qui renvoie à une approche industrielle et reste donc connotée. L'efficacité pourrait être définie comme « la capacité à réaliser des objectifs » (de la Villarmois, 2001). Il s'agit de faire ce que l'on a prévu, même si on doit y affecter des ressources supplémentaires. L'efficience introduit la notion d'optimisation. Ainsi, pour Drucker, l'efficacité consiste à faire les bonnes choses et l'efficience consiste à faire les choses de la bonne façon (Drucker). L'efficacité représente la conformité de l'atteinte de l'objectif résultat alors que l'efficience implique le respect des contraintes de ressources, c'est à dire des moyens négociés (Commarmond et Exiga, 1998). Etre performant impliquerait alors d'être à la fois efficace et efficient, dans une situation donnée. Car la performance reste relative et dépendante du contexte. Ce qui sera performant dans une situation pourra ne plus l'être si la situation change (objectifs revus à la hausse, contexte différent...). On retrouve un exemple simple dans la prévision des ventes en unité commerciale, qui se fait par rapport aux chiffres de l'année précédente. Il suffit de faire varier le contexte (météo, événement extérieur...) pour ne pas atteindre le résultat de référence. Ces deux notions sont également porteuses de sens ; elles représentent un éclairage libéral de la performance qui pourrait alors être considérée comme une métaphore de l'efficacité et de l'efficience (Pesqueux). Le modèle présente alors une image à la fois simplifiée et pratique (pour communiquer par exemple) et incantatoire (pour rassembler et remobiliser). Les postures et discours de Carlos Goshn mettant en place le « revival plan » de Nissan en représentent une bonne illustration.

La notion de performance est alors relative à la définition des objectifs. L'organisation peut alors se concevoir comme un ensemble finalisé « à faire quelque chose ». C'est une coordination rationnelle des activités, en vue de poursuivre des buts et des objectifs implicites communs (Schein). La poursuite d'un objectif est même la condition d'existence d'une organisation (Chester et Barnard, 1968). Dans les années

50, on a cherché à classer les organisations en fonction de leurs buts, ce qui a conduit à mettre en avant une approche fonctionnaliste. Parsons considère ainsi l'entreprise comme un organisme vivant et différencie les organisations en fonction des buts qu'elles poursuivent et des fonctions qu'elles remplissent. Quatre grandes fonctions sont mises en avant (reproduction, adaptation, exécution et intégration) qui structurent l'organisation. Cette approche a été critiquée et délaissée au profit d'une analyse plus classique et globale renvoyant à plus de réalisme. L'objectif unique de l'entreprise serait la maximisation du profit. Fayol n'envisageait qu'un seul objectif, ce qui permettait la mise en place d'un système administratif très cartésien tourné vers la performance. Longtemps l'approche classique s'est imposée, simplifiant la question de la performance, fédérant les individus autour d'un objectif unique déterminé en haut lieu. Cette approche pratique est encore largement utilisée, en particulier dans les NPI à croissance industrielle rapide. Pour résumer cette approche, un modèle global peut-être présenté, il s'agit du modèle de Gilbert (1980) qui se décline à travers le triangle de la performance.



### **Modèle de Gilbert (1980)**

Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs. Le segment entre résultats et moyens définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens. Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons

moyens pour atteindre ses objectifs. Ce système est dit en « boucle courte » et permet une représentation simplifiée de l'approche rationnelle en accordant une place importante aux notions de base de l'analyse classique.

**2-La performance** peut être exprimée en termes comptables et financiers, et dépend de la capacité à :

- se procurer des ressources au moindre coût,
  - les préserver ainsi que le patrimoine,
  - les utiliser de la manière la plus productive possible.
- ▶ **La performance** peut également avoir un caractère plus général : c'est la capacité à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit. Ces finalités sont variées : il peut s'agir de devenir la plus grande entreprise du monde, ou bien de rester une entreprise prospère dans une spécialité, ou même d'être la plus apte à atteindre les buts qu'elle s'est fixés. Une fois les finalités définies, le succès dépend de l'aptitude à définir les stratégies adaptées et à les mettre en œuvre.

▶ On évalue des **dispositifs organisationnels visant à la performance** comme suit:

- L'économie : se procurer les ressources au moindre coût,
- L'efficacité : utiliser les ressources de la manière la plus productive,
- L'efficacéité : se comporter de manière conforme aux objectifs,

Et les choix effectués dans l'entreprise à tous les niveaux et/ou l'évaluation des résultats obtenus de ces dispositifs.

### **III/L'évaluation de la performance d'une entreprise :**

Le terme **performance** est couramment utilisé dans les appréciations portées sur les entreprises, et plus particulièrement en contrôle de gestion et chacun s'interroge sur ce qu'est une entreprise ou une organisation performante :

- est-ce celle qui réalise de bons profits ?
- ou celle qui résiste aux changements de son environnement ?
- ou encore celle qui préserve l'emploi, qui épargne son environnement ?

Cet ensemble d'interrogations montre que la notion de performance est multidimensionnelle, ce qui pose la question de sa définition et celles de quelques notions voisines, puis des différentes performances qui peuvent être mises en évidence dans une entreprise.

### **1- Performance et notions voisines :**

#### **Performance :**

- « En matière de gestion, la performance est la réalisations des objectifs Organisationnels » (Bourguignon A). Elle se traduit par une réalisation (ou un résultat).
- La performance est le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissements), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologie, organisation, fournisseurs...).
- La performance peut être exprimée principalement en termes comptables et financiers: on parle à cet effet de *performance financière* et elle dépend de la capacité à :
  - se procurer des ressources au moindre coût,
  - les préserver ainsi que le patrimoine,
  - les utiliser de la manière la plus productive possible.

Elle peut également s'exprimer en terme stratégique et on parlera de *performance stratégique*.

**La performance stratégique** a un caractère plus général : c'est la capacité à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit. Ces finalités sont variées : il peut s'agir de devenir la plus grande entreprise du monde, ou bien de rester une entreprise prospère dans une spécialité, ou même d'être la plus apte à atteindre les buts qu'elle s'est fixés.

**La réalisation** est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. **La comparaison** suppose une forme de compétition : faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les concurrents. Elle donne lieu à une interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants.)

Pour être compétitive, toute entreprise doit être performante, c'est-à-dire meilleure que ses concurrents tant dans sa stratégie que dans son organisation. La performance désigne donc l'aptitude d'une entreprise à pouvoir réaliser de bons résultats, du moins ceux qu'on attend d'elle. Elle regorge plusieurs aspects en l'occurrence l'efficacité, l'efficience et l'économie.

### **L'efficacité**

L'efficacité décrit la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixés. Être efficace serait donc produire des résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés. En d'autres mots, ce serait faire les bonnes choses quand il faut et là où il faut ou tout simplement obtenir de bons résultats.

### **L'efficience**

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

### **La productivité :**

Elle représente le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés ;

### **La profitabilité :**

C'est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.

### **L'économie :**

L'économie consiste à se procurer les ressources nécessaires à moindre coût.

### **Rentabilité**

La rentabilité est un concept très proche de la performance et désigne « l'aptitude pour une entreprise à sécréter un résultat exprimé en unités monétaires ». (Colasse B., 1993)

Elle représente le rapport d'un bénéfice à des capitaux investis. La rentabilité de manière globale regorge deux notions distinctes : la rentabilité économique et la rentabilité financière. Ces deux rentabilités constituent la rentabilité dite rétrospective, permet d'évaluer le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF) pouvant permettre de calculer un taux d'actualisation par le coût moyen pondéré du capital ; par opposition à la rentabilité prévisionnelle qui, elle, permet d'utiliser les flux de trésorerie pour assurer une évaluation prenant en compte les décalages temporels de l'entreprise.

### **La rentabilité économique**

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

### **La rentabilité financière**

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

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

## 2- Performance externe, performance interne

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs, clients, salariés, actionnaires, managers, prêteurs de fonds, car ils ont des objectifs différents. C'est ainsi qu'on va distinguer la performance interne de la performance externe.

### 2-1- Performance externe

La performance externe s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est principalement tournée vers les actionnaires et les organismes financiers, et porte sur le résultat présent et futur.

### 2-2- Performance interne

La performance interne est celle qui concerne essentiellement les acteurs internes de l'organisation.

L'information financière qui privilégie une communication sur la rentabilité et les grands équilibres de l'entreprise demeure l'information privilégiée en termes de performance en particulier pour les actionnaires. Cependant, les managers de l'organisation, qui sont responsables de la performance s'intéressent plus au processus d'atteinte des résultats. Il s'agit pour eux de prendre, d'organiser et de mettre en œuvre l'ensemble des décisions de valorisation des ressources internes et externes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le tableau suivant fait ressortir les particularités de chaque performance.

**Tableau 1 : Tableau comparatif des performances interne et externe.**

| <b>Performance externe</b>                                                    | <b>Performance interne</b>                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers | Est tournée vers les managers                                                 |
| Porte sur le résultat, présent ou futur                                       | Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de |



|                                                                      |                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                      | l'organisation                                                                                          |
| Nécessite de produire et de communiquer les informations financières | Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision                                |
| Génère l'analyse financière des grands équilibres                    | Aboutit à la définition des variables d'action                                                          |
| Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes           | Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but. |

Sources : Doriath B., Goujet C.

## **IV/ Les approches conceptuelles de la performance :**

La notion de performance a fait l'objet d'un foisonnement d'études et modèles conceptuels

### **1/ La performance stratégique :**

La performance stratégique est liée, selon T. Peters, R. Waterman (1983) à l'excellence organisationnelle qui implique une application systématique d'une logique organisationnelle solide. L'entreprise performante est celle dont la réussite émane du respect de principes de bon sens.

D. Miller(1993), quant à lui montre que l'excellence d'une organisation est bâtie sur un modèle de développement qui lui est propre, et que les facteurs du succès passé d'une organisation peuvent la conduire à l'échec s'ils sont appliqués à l'extrême.

G. Hamel et C.K. Prahalad (1989 et 1995) mettent en évidence l'importance de la motivation des acteurs de l'organisation, via les systèmes de récompense, comme facteur principal d'un avantage concurrentiel à long terme., avantage concurrentiel qui selon M. Porter résulte également de la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients.

### **2/ La performance concurrentielle :**

M. Porter (1981) intègre également le milieu concurrentiel comme déterminant de la performance organisationnelle. Une organisation sera jugée performante selon qu'elle saura s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur donné. Il met en évidence, dans son modèle, trois niveaux d'actions stratégiques selon la nature du système concurrentiel

- renforcer les compétences de base et protéger ses acquis, attitude défensive
- jouer avec règles du jeu, ce qui peut modifier l'équilibre des forces pour un secteur donné.
- construire de nouvelles règles du jeu en anticipant les évolutions du secteur, de manière à créer un avantage concurrentiel futur plus vite que la concurrence ne peut copier celui que l'on possède aujourd'hui

### **3/La performance économique et financière :**

---

La mesure de la performance économique est au cœur de multiples modèles financiers d'évaluation d'entreprise tels que l'**EVA** (et le **MVA** qui en découle) de J.M. Stern et G.B. Stewart, le **modèle de la stratégie de la valeur** du cabinet McKinsey (Copeland, Koller et Murrin), ou encore le MEDAF.

Son calcul fait appel à des données comptables et financières agrégées ou soldes intermédiaires de gestion dont l'interprétation permet d'avoir un point de vue éclairé sur la formation du résultat :

- la **production** : qui permet de mesurer, outre l'importance relative de l'entreprise sur le marché (part de marché), la capacité de production et l'efficacité d'utilisation des ressources de l'entreprise
- la **valeur ajoutée** qui mesure notamment la valeur économique créée par l'entreprise et son niveau d'intégration
- l'**excédent brut d'exploitation** (EBE), indicateur de rendement économique qui permet de mesurer la richesse produite par l'entreprise ainsi que sa capacité de financement des charges à court et à long terme liées à son exploitation

- le **résultat brut d'exploitation** qui mesure la capacité de financement avant incidence fiscale et après impact des charges financières
- le **bénéfice net**, mesure « visible » de la rentabilité de l'entreprise, notamment pour les actionnaires car elle constitue un critère d'appréciation de la rentabilité des capitaux apportés

Une autre approche d'évaluation de la performance économique consiste à calculer une série de ratios de gestion qui permettent de décomposer la rentabilité et d'en donner une interprétation dynamique.

#### **4/La performance socio-économique :**

L'interaction du social et de l'économique au sein des organisations revêt aujourd'hui une grande importance dans l'analyse de la performance organisationnelle ; M. Kalika (1995) parle à juste titre « d'efficacité organisationnelle », entendue comme la manière dont l'entreprise s'organise afin d'atteindre ses objectifs, et lie l'efficacité structurelle à l'analyse de quatre axes clés : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information et la flexibilité de la structure.

H. Savall et V. Zardet (ISEOR, 1995) quant à eux mettent en relief les dysfonctionnements (coûts cachés) induits par une mauvaise mise en œuvre d'une stratégie socio-économique. Une analyse affinée d'une série d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs (absentéisme, accidents de travail, turnover, climat de travail, importance des crises sociales, cercles de qualité...) permet de dégager la qualité des relations sociales dans les organisations, facteur indispensable à leur bon fonctionnement.

#### **V/les modèles socio-économiques d'analyse de la performance: implications stratégiques :**

Ces modèles, d'après H. Savall (1997), cherchent à concilier la dimension économique et la dimension sociale de l'entreprise. En combinant ces dimensions, l'on peut discerner divers dysfonctionnements (classés en six catégories : les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-

coordination-concertation) générateurs de coûts cachés dont l'impact sur les résultats de bon nombre d'entreprises est considérable.

## **1/ Une nécessaire structuration des actifs cognitifs et humains : la connaissance-métier**

---

Afin de mieux identifier, évaluer et réduire les risques cachés, l'une des alternatives à explorer consiste, au-delà de la construction d'un référentiel méthodique et structurant de connaissances, en la mise en adéquation des compétences humaines avec les postes qu'on leur confie, en cohérence avec les objectifs opérationnels et stratégiques.

Diverses méthodologies semblent répondre à ce souci d'adéquation compétences-emplois, entre autres la **méthode ABC** (Cooper et Kaplan, 1988; Johnson 1988) dont le raisonnement en amont de la production permet d'établir un lien de causalité entre les activités d'une part et les ressources à utiliser de l'autre, permettant une meilleure maîtrise des coûts.

L'on peut également citer la **méthodologie BI++**, de Business Investigation SA, dont l'auteur B. Ciroussel apporte un éclairage nouveau sur la perception de la performance organisationnelle. À travers la construction d'une arborescence d'objectifs stratégiques (appelés objectifs de pilotage) déclinés par la suite en objectifs opérationnels, la méthodologie BI++ permet de donner une structure granulaire à la performance pour chaque métier et pour chaque niveau stratégique. Cette performance-métier intègre trois dimensions : la **dimension résultat** (a-t-on obtenu les bonnes choses ?), la **dimension savoir-faire** (sont-elles réalisées le mieux possible ?) et la **dimension moyens** (au coût optimal ?). La valeur créée naît donc de la capitalisation, au niveau de chaque métier, de ces trois dimensions : c'est le principe de la « **cartouche de connaissance-métier** ».

## **VI. L'exigence de performance :**

La notion de performance suscite aujourd'hui un intérêt croissant dans différents domaines des sciences de gestion : management stratégique, finance d'entreprise, comptabilité/contrôle de gestion, gestion des ressources humaines, organisation, marketing. Pour l'entreprise algérienne qui est demandée d'intégrer

l'économie mondiale. Notre dépendance économique à l'extérieur est toujours sentie et les crises qui touchent de temps à autre l'économie mondiale démontre ses répercussions sur l'Algérie.

La performance organisationnelle qui n'était pas une obligation de gestion des entreprises publiques autres fois est au cœur des entreprises et des organisations aujourd'hui dans le sens où les entreprises sont demandées de donner des comptes, de survivre et de pérenniser, de contribuer au lancement économique et de diminuer le fardeau des dépenses mises exclusivement sur les hydrocarbures.

Notre réflexion à été de chercher d'abord à cerner la définition du concept de performance et ses différents attributs, puis à montrer que les Ressource Humaines contribuent à la création de valeur organisationnelle et procurent à l'entreprise des avantages compétitifs. Cette réflexion est plus pesante pour les entreprises algériennes qui doivent démontrer par le biais de leur potentiel humain l'efficacité

Dans le souci d'une meilleure compréhension de la notion de performance, il sera intéressant de donner ses approches de définition, d'en donner ses différentes formes, puis de dire comment la valoriser.

## **VII- La définition de la performance selon différents courants théoriques :**

### **1-L'approche classique et les principaux ratios :**

La principale dimension retenue par l'école classique est celle de l'efficacité économique. Elle s'exprime donc par le rapport entre la quantité produite et les ressources utilisées pour engendrer cette production. La stabilité de cette mesure pose problème du fait qu'elle est reliée à la période de temps représentée. On recherchera donc la fiabilité mais aussi la validité et la possibilité de comparer. Un bon indicateur sera donc mesurable, observable et contrôlable mais aussi simple, clairement défini et facile à comprendre. La productivité occupe une place centrale dans le mécanisme de contrôle. À l'origine, c'est un concept physique qui compare des unités produites à un facteur de production mise en œuvre. On arrive donc à une notion de performance relative car les ratios de productivité permettent de se comparer aux concurrents des entreprises référentes sur le secteur. Ainsi, deux types d'inefficacité peuvent être mis

en avant. On serait d'abord inefficace par rapport à un concurrent qui produit autant en réduisant les moyens. On serait ensuite inefficace par rapport à un concurrent qui produit plus avec les mêmes moyens (Parsons, 1994). Les indicateurs de productivité partielle sont très fréquemment utilisés par les entreprises car ils permettent de remédier aux limites des indicateurs financiers. Cependant, les indicateurs financiers se sont imposés avec le développement de l'économie de marché et la prééminence des marchés financiers. Sans développer les différents outils financiers, la croissance interne de l'activité de l'entreprise dépend directement du niveau des capitaux engagés et donc de sa capacité à augmenter cet actif économique. Ainsi il s'agirait soit d'accroître les fonds propres soit d'augmenter les dettes financières. Le profit, synonyme de bénéfices serait la mesure de la performance comptable car il permet de montrer la différence positive entre le montant des ventes de produits ou services et leur coût de production ou réalisation et de distribution. La profitabilité est un indicateur plus large qui mesure l'écart de marge obtenu par rapport à un niveau de référence comptable de l'activité. Il représente donc un véritable indicateur d'efficience des capitaux engagés. On recherchera alors comme référence un taux de profitabilité attendu en fonction du niveau de concurrence ou du secteur d'activité. La performance financière est mesurée par la rentabilité, on parlera plus précisément de rendement sur les marchés financiers. Dans cette approche, l'entreprise ne crée de la valeur économique que lorsque la rentabilité économique est supérieure aux attentes de rendement des investisseurs. L'indicateur fréquemment utilisé est le retour sur investissement qui est un pourcentage qui mesure le montant d'argent gagné ou perdu par rapport à un investissement, c'est-à-dire la somme d'argent investie. La création de valeur pour les actionnaires est devenue aujourd'hui le nouveau credo des dirigeants des grandes entreprises françaises et internationales. Les récents développements sur la rémunération excessive des dirigeants par le jeu des stocks options illustrent ce phénomène. La création de valeur actionnariale s'est donc imposée ces dix dernières années mais se pose le problème de la mesure. Théoriquement, l'entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires dès lors que la rentabilité des capitaux investis est supérieure au coût des différentes sources de financement utilisé, c'est-à-dire le coût du capital. Les deux standards incontournables sont l'EVA (economic value added) et la MVA (market value added). L'EVA est un concept issu de la théorie économique développée par Alfred Marshall en 1890. C'est

un véritable indicateur de création de richesses ; il est égal au résultat opérationnel de l'entreprise après impôt, diminué de la rémunération du capital utilisé pour son activité. Ainsi il reviendrait à mettre en avant les actionnaires comme seule partie prenante du processus de création de richesses dans l'entreprise. Cette approche suppose un raisonnement à long terme même si la spéculation montre très souvent que l'analyse reste court-termiste. Cette approche de l'analyse de la performance implique la prise en compte de certaines variables et la mise en place d'actions pour améliorer les résultats. Trois grands objectifs sont donc visés : - L'amélioration du taux de marge net opérationnel, en agissant sur les processus de production, la réorganisation du travail et la réduction globale des coûts de production. - Le développement d'une croissance à long terme des ventes, en développant de nouveaux produits ou activités mais aussi par l'internationalisation et par la recherche d'avantages compétitifs. - Le contrôle des capitaux investis par activité, en minimisant les besoins en fonds de roulement et en évaluant la rentabilité des actifs immobilisés. Il s'agit également de ne rester que dans des activités essentielles à l'entreprise. Globalement, la création de valeur nécessite d'avoir la confiance du marché et de rémunérer le risque pris par les actionnaires. Cette approche a généré des dérives et on peut se demander si elle mesure réellement la performance de l'entreprise.

### C. Les limites du modèle libéral de la performance

Les auteurs des écoles classiques et néoclassiques ont cherché une approche objective de l'entreprise, à travers de nombreux indicateurs. Ils ont avant tout cherché à en extraire des grands principes d'efficacité (voir Filleau et Marques-Ripoull). Certes, le succès économique de certains modèles (taylorisme, fordisme) a pu montrer la validité de cette approche. L'inspiration taylorienne se ressent encore dans certains secteurs (restauration rapide). Quant à la mesure proprement dite, ce sont les ratios financiers qui se sont imposés comme de véritables critères de décision. Cependant, on pourrait leur reprocher un certain nombre de limites. La première est liée à la difficulté de la mesure. Classer les entreprises selon le critère de la création de valeur actionnariale suppose un instrument de mesure fiable et peu contestable. Or il est difficile de connaître réellement le coût moyen pondéré du capital de la firme. Certains chercheurs ont montré des variations importantes de la mesure de la création économique de valeur selon la méthodologie employée. Pour un même résultat net

opérationnel, l'EVA varie selon une modification conjointe du capital investi et du coût moyen pondéré du capital. On peut également reprocher une vision court-termiste à cette approche. Il existerait un décalage entre la volonté d'investir à long terme des actionnaires individuels et la validité de l'EVA comme indicateur. Il reste un indicateur de performance annuel et rien ne permet d'affirmer qu'il assure une politique de création de richesses à long terme. On a vu récemment qu'il est également manipulable et pas toujours facile à comprendre par le grand public. Les décisions prises pour maximiser l'EVA à court terme sont souvent néfastes à l'entreprise à moyen et long terme (licenciements, perte de savoir-faire, désorganisation de la structure...). Les cabinets de conseil et agences de notation qui évaluent et conseillent les entreprises interviennent le plus souvent lors de missions à court terme avec des analyses et des rapports qui restent focalisés sur des résultats à court terme. L'analyse des entreprises pérennes a montré que celles-ci ont su également tenir compte largement du capital humain. La performance ne serait donc plus uniquement financière mais plutôt multidimensionnelle avec une nécessaire prise en compte de l'humain.

## 2. L'approche plurielle de la performance

### A. L'aspect multidimensionnel et contingent de la performance

La performance est à la fois multidimensionnelle et contingente. Elle est multidimensionnelle parce qu'on peut trouver différentes variables d'action et de nombreux critères pour évaluer leur pertinence. En fait, chaque courant de pensée adopte ses propres critères d'efficacité et ses dimensions d'analyse. Globalement, la recherche distingue quatre grandes dimensions qui s'entrecroisent suivant les entreprises et les praticiens : sociale, économique, politique et systémique. L'approche sociale privilégie la valeur des ressources humaines et cherche à en montrer la réelle valeur ajoutée. L'approche économique, développée dans la première partie, s'appuie largement sur l'efficacité économique et cherche à mesurer la productivité et à comparer les indicateurs de manière temporelle, pour prendre des décisions. L'approche politique met en avant la légitimité de l'organisation par rapport à ses parties prenantes et évalue les intérêts différenciés et antagonistes de ceux-ci. Il n'est pas rare que des dirigeants estiment une entreprise performante quand des



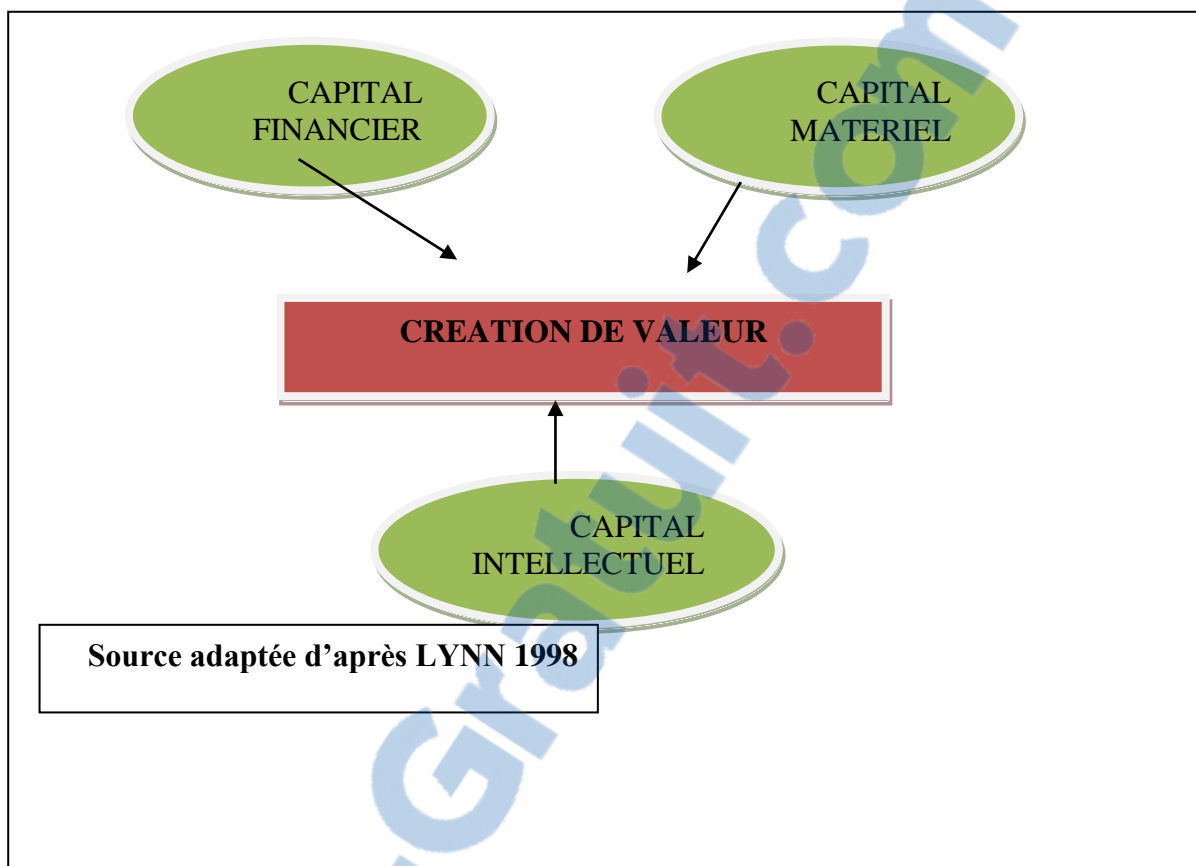
représentants du personnel y voient du recul social. Enfin, l'approche systémique privilégie la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement qui va permettre sa pérennité. La performance est également contingente. Il y a donc une pluralité des stratégies possibles. Plus que de savoir quels sont ses véritables leviers d'action, il s'agit d'en évaluer leur pertinence. Certains indicateurs vont se focaliser sur la satisfaction client et l'impact des produits de l'entreprise alors que d'autres vont juger les résultats de l'entreprise par rapport à ses concurrents. (parts de marché...). On peut aussi trouver des indicateurs qui évaluent la performance par rapport au transfert de connaissances ou à l'impact de la marque sur les consommateurs. Aux USA, une étude récente a mis en avant trois grands types de systèmes de management de la performance des grandes entreprises de distribution américaine. L'un est plutôt centré sur les coûts, l'autre est plutôt basé sur les revenus, et le troisième sur les risques. Le système choisi va influencer la stratégie. En fait, plutôt que de chercher à mesurer, on cherche d'abord à expliquer la performance pour pouvoir la modéliser et en tirer les bénéfices, à travers le benchmarking par exemple. En fait, historiquement, on assiste à un glissement du concept dans la littérature spécialisée ; passant de la notion de performance (forcément axée sur une approche plutôt rationnelle, avec des indicateurs précis mais limités) à celle de « performance measurement » (MP), dans laquelle on va plus chercher à affiner la mesure. L'évolution actuelle est constituée par une approche globale et multidimensionnelle ; le système global de management de la performance (SMP). Dans cette dernière approche, la performance intègre la stratégie pour acquérir aux yeux des managers une véritable cohérence et donner du sens aux acteurs de l'entreprise. L'adoption des ERP (« entreprise ressource planning ») a permis de mieux tirer profit de l'information et de l'intégrer à tous les niveaux. Les experts en management y voient la recherche d'une certaine stabilité et unicité du système dans un modèle global, qui pourrait être complexe mais intégrer plusieurs dimensions. Ce qui est intéressant c'est l'accessibilité à l'information et la possibilité de multiplier les analyses dans différents domaines (satisfaction clientèle, produits, gestion, modes de management...), même si on peut reprocher la relative complexité des indicateurs pour les salariés et le décalage existant entre causes et effets mesurables. Le contexte de l'évaluation est toujours décalé de celui de l'action ce qui conduit les dirigeants à adopter des systèmes d'évaluation anticipée. On peut

également se demander sur quoi repose réellement la création de valeur pour mieux expliquer cette approche multidimensionnelle.

### 3. La création de valeur, un processus aux facteurs multiples :

La création de valeur peut être modélisée par un schéma présentant les interactions entre les trois types de capital de l'entreprise (Lynn, 1988) :

Le capital intellectuel joue beaucoup dans la création de valeur et de la performance. Il prend une place considérable dans une « économie du savoir » et cette approche intéresse tous les secteurs d'activités. L'information précède la connaissance qui permet de la traiter et de créer de la valeur (Lynn). La créativité et l'innovation résultent d'un double processus de passage de la connaissance tacite en connaissance explicite mais aussi d'évolution de la connaissance explicite en connaissance tacite (voir les travaux de Nonaka et Takeuchi), on peut affirmer l'importance de l'humain dans l'élaboration de la performance. Cependant, se pose le problème de la mesure du travail intellectuel. Ces problèmes peuvent être internes, avec une mauvaise prise en compte de cet apport par les dirigeants et une culture d'entreprise plus axée sur les résultats financiers immédiats. Miser sur l'humain génère des coûts qui peuvent, dans certains systèmes de mesure, nuire à la productivité apparente. Dans certains secteurs, la valorisation de l'humain « expose » l'entreprise à ses concurrents et peut entraîner une vulnérabilité très bien illustrée par le « mercato » des footballeurs, ou la « chasse de têtes » de hauts potentiels. Les problèmes peuvent être également externes selon Lynn(1998). La diffusion de données sur le capital intellectuel génère des coûts et prend du temps. Selon les normes comptables actuelles, on ne peut pas capitaliser le travail intellectuel à cause de l'incertitude de ses résultats financiers. Au total, mesurer des ressources intangibles n'est pas toujours facile même si certains auteurs ont cherché à le faire.



#### 4. La nécessaire prise en compte de l'humain

L'analyse globale de la performance conduit à prendre en compte les différents vecteurs de celle-ci. Certains auteurs ont mis en avant le principe d'un véritable système de la performance. Ainsi les organisations qui aspirent à la réussite à long terme, avec des résultats solides, vont chercher à définir des stratégies compatibles avec les attentes des parties prenantes. Le prisme de la performance (Neely, 2002) est un modèle qui présente les cinq facettes de la performance et insiste sur la part que prennent les parties prenantes.

La performance, en termes de valeur à créer pour les partenaires, va générer la stratégie (et non l'inverse !). Ce qui représente une véritable prise en compte de l'humain dans la construction de la performance. Cette conception « élargie » de la performance permet d'envisager une performance durable, en phase avec les motivations actuelles de l'.

## **Section 2 :**

### *Partie pratique*

## Questionnaire :

*Etude/ interview semi-directif pour situer les entreprises Algériennes vis-à-vis de la question de leur performance, en basant sur des paramètres (axes centrales) de « motivation », « compétence », « leadership », « des valeurs » en liaison directe avec la politique, la vision sur les ressources humaines de l'entreprise:*

*Donnez une équivalence numérique (Point de 1 à 5), (échelle graduelle)*

**(Cocher la réponse qui correspond au mieux la réalité de l'entreprise)**

**1- Donnez-vous un intérêt/ une importance à la performance de l'entreprise ?**  1  2  3  4  5

**2- Pour maximiser les chances de performance de votre entreprise, vous optez pour quelle option ?**

a- Financière  1  2  3  4  5

b- Matérielle  1  2  3  4  5

c- Technique  1  2  3  4  5

d- Procédurale- administrative  1  2  3  4  5

e- humaine  1  2  3  4  5

**3- Quelle performance votre entreprise réalise ?**

**a- De La productivité :**

Elle représente le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés ;

1  2  3  4  5

**b- De La profitabilité :**

C'est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.

1  2  3  4  5



**c- De L'économie :**

L'économie consiste à se procurer les ressources nécessaires à moindre

c-  1  2  3  4  5

**d- De la Rentabilité**

L'aptitude pour une entreprise à sécréter un résultat exprimé en unités monétaires».

1  2  3  4  5

**e- de la Capacités à surmonter les crises**

1  2  3  4  5

**f- de la Capacités à surmonter les changements de l'environnement**

1  2  3  4  5

**g- De la pérennité : de la perspective toujours des projets en cours**

1  2  3  4  5

**4- La performance de votre entreprise repose sur quoi ?**

a- le style de leadership

1  2  3  4  5

b- la motivation des travailleurs

1  2  3  4  5

c- la culture de l'entreprise

1  2  3  4  5

d- les compétences de l'entreprise

1  2  3  4  5

**5- Quel style de leadership est employé dans votre entreprise ?**

a- Directif

1  2  3  4  5

b- Démocrate/participatif

1  2  3  4  5

c- Situationnel

1  2  3  4  5

d- Transformationnel

1  2  3  4  5

e- charismatique

1  2  3  4  5

**6- le leader est susceptible de composer une source fondamentale pour la réussite de votre entreprise, vous croyez qu'il est du au : (c'est pour) :**

a- sa vision

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

b- sa communication

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

c- son parcours professionnel

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

d- ses contributions significatives (résultats obtenus)

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

**7- La motivation qui règne au sein de votre entreprise, est elle ?**

a- **Intrinsèque** : émane des travailleurs eux-mêmes.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

b- **Extrinsèque** : provient des conditions de travail et la qualité de travailler au sein de cette entreprise.

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

**8- A combien satisfait les rétributions les travailleurs ?**

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

**9- Les préoccupations des travailleurs sont de quelle nature :**

a- Conditions de travail Financières

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

b- Conditions de travail Matérielles

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

c- Climat de travail (conflits ; relations entre différents partis...)

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

d- Organisation, structure, administration de travail

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

**10- Pour satisfaire les motivations des travailleurs, vous optez pour quelle issue ?**

a- Conditions de travail Financières

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

b- Conditions de travail Matérielles

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

c- Climat de travail (conflits ; relations entre différents partis...)

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

d- Organisation, structure, administration de travail

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

**11- A quel point la satisfaction de ces préoccupations contribue à la performance de l'entreprise ?**

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

**12- La culture de l'entreprise est elle ?**

a- Interne et propre à l'entreprise : développée au fil des années

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|



b- Externe Empreinte d'ailleurs : modèle de conduite étranger à l'entreprise :

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

**13-L'entreprise présente selon vous :**

a- Une vision partagée

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

b- Des valeurs partagées au sein de l'entreprise

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

c- Des modes de conduites et des présentations propres à l'entreprise

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

d- Une histoire propre à cette entreprise

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

**14-La compétence concerne plutôt :**

a- Les managers 

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

b- Les travailleurs 

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

c- Toute la hiérarchie 

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

**15- Vous optez pour quelle méthode pour acquérir les compétences ?**

a- Au recrutement : recruter que des compétences

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

b- Formation: former pour acquérir les compétences

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

**16- Concernant les compétences à quel point l'entreprise exprime?**

a- Une saturation

1    2    3    4    5

c- un équilibre

1    2    3    4    5

d- Un déficit

1    2    3    4    5

**17-l'environnement change Le présent et le futur présentent de nouveaux challenges au niveau des compétences (le travail selon différents formes):  
A quel point cette donnée présente elle un défi pour vous ?**

1    2    3    4    5

**18-Vous croyez à quel point l'entreprise peut être dépassée concernant les compétences ?**

1    2    3    4    5

**19-Y'a-t-il une difficulté quelconque pour obtenir des compétences ?**

1    2    3    4    5

**20-a-une difficulté financière**

1    2    3    4    5

**b-systémique**

1    2    3    4    5

## **Partie pratique :**

L'objectif de cette partie est de savoir est ce qu'il y'a une prise de conscience, une considération pour l'apport de l'élément humain dans les résultats obtenus par les entreprises algériennes ? Est ce qu'il y'a une considération pour le facteur humain dans l'obtention de performance de l'entreprise? La première méthode celle d'analyse de discours permet de donner un constat général, global de la situation, ou la place octroyé à l'élément humain. La deuxième méthode celle de l'entretien semi directif avec les responsables de l'entreprise, celle-ci permet d'approfondir d'avantage la l'investigation sur l'intérêt accordé aux paramètres humains de performance.

Nous avons suivi deux méthodes de recherche : l'analyse de contenu ou de discours, et une étude empirique par le biais d'un entretien semi directif auprès de l'entreprise NAFTA. L'étude basée sur l'analyse de discours concerne 20 entreprises tlemceniennes en majorité privé et 30 entreprises sur le territoire national, en somme 50 entreprises ont été visité sur web.

### **1- L'Analyse de contenu :**

Consultation de différents sites web de différentes entreprises algériennes, de différentes tailles de différentes formes étatiques, ou privés différentes activités économiques, chaque entreprise se présente de façon différente, spécial, et personnelle, il n'y a pas de normes type de présentation de l'entreprise :

L'étude est basée sur plusieurs documents, principaux

1. Présentation de l'entreprise
2. Présentation de la politique générale
3. Le mot du dirigeant
4. Activités plusieurs documents
5. Produits, techniques et technologie
6. Autres...

Les entreprises sont tirées de façon aléatoire et composent un échantillon aléatoire de 50 entreprises tiré de l'annuaire compass des entreprises Algériennes

L'objectif était de savoir est ce que le discours tenu par l'entreprise contient ou non une réflexion, une signalisation quelconque du facteur humain ou l'un de ses attributs

et sa contribution à la performance de l'entreprise, sous ses différentes formes étudiée : le leadership, la motivation, les compétences, la culture de l'entreprise.

Les entreprises consacrent cet espace virtuel pour insister sur les thèmes suivants :

- Technique
- Commercial
- Matériel
- Financier
- Effectif
- Activités
- Production
- Qualité des services
- Qualité des produits

La ressource humaine occupe un espace d'intérêt puisque elle est signalée sous plusieurs angles;

- L'effectif
- Le recrutement
- Les stages
- La formation
- Le développement professionnel
- La mobilité
- La compétence
- La motivation
- Le savoir-faire

Remarque :

- L'image du leader est présente et forme un fondamental pour les entreprises, son discours, son parcours, ses idées, ses initiatives, ses démarches pour 80% des entreprises visitées sur web.
- L'étude démontre une valorisation et une considération pour tout travailleur au sein de ces entreprises surtout de la compétence, signale que les travailleurs sont issus de l'enseignement supérieur, de haute qualification, bien formés, et de la professionnalisation montrée et exigée. Pour 60% des entreprises visitées sur web.

- Une reconnaissance envers les travailleurs, donc une reconnaissance de l'apport humain qui constitue pour les intervenants à travers les sites web des entreprises un rapport important pour le succès résultats obtenus des entreprises concernées.
- Un intérêt pour recruter d'autres compétences, pour 80% des entreprises visitées sur web.
- Montrent des signes d'intérêt pour les facteurs humains de performance en général à 70% des entreprises visitées sur web.
- Reconnaissance de la contribution humaine qui se constitue selon différentes formes, quelles soit directif, compétences, motivations ou valeurs à 70%
- Fierté pour le constituant humain et ses facultés, et sa contribution dans la procuration de résultats significatifs à l'entreprise.

#### **1- L'entretien semi directif :**

Il nous a permis d'approcher la réalité du terrain, puisque l'entreprise représente un exemple concret de l'entreprise Algérienne qui a réussi sa pérennité, et sa survie contrairement à d'autres entreprises qui ont disparus malgré tout les changements et les incertitudes dû aux crises, et aux tournements de l'environnement.

L'objectif de cette Etude/ interview semi-directif c'est de situer les entreprises Algériennes vis-à-vis de la question de leur performance, en basant sur des paramètres (axes centrales) de « motivation », « compétence », « leadership », «des valeurs» en liaison directe avec la politique, la vision sur les ressources humaines de l'entreprise, la méthode était de donner une équivalence numérique (Point de 1 à 5), (échelle graduelle, échelle de Likert) et de (Cocher la réponse qui correspond au mieux la réalité de l'entreprise).

#### **Résultats de la recherche empirique :**

L'entreprise semble Donner un intérêt/ une importance à la performance d'un degré maximum de 4. Pour maximiser les chances de performance de l'entreprise, elle opte pour l'option Financière par un point maximum de 4, l'option matérielle constitue un point de 5 Technique4, Procédurale- administrative3, humain 5, le facteur matériel, et humain occupent les premiers leviers pour la performance de l'entreprise selon notre interlocuteur. Concernant la nature de cette performance ; l'entreprise réalise de la

productivité, de la rentabilité de l'économie à un degré moins, de la rentabilité, ce qui est des conditions qualitatives tel que la capacité à surmonter les crise l'entreprise enregistre un point de 4, de la Capacités à surmonter les changements de l'environnement 3, De la pérennité : de la perspective toujours des projets en cours<sup>5</sup>. nous avons voulu savoir sur quoi repose cette performance, quelle leviers permettent de la procurer, la réponse à permit de mentionner que le style de leadership intervient par un degré de 4, les motivations des travailleurs intervient par un degré de 4 et la culture de l'entreprise par un degré de 4 et les compétences au sein de l'entreprise par un degré de 5 cela montre effectivement que la contribution humaine à partir de ces éléments est à des valeurs avancées. Tout les styles de leadership sont employés dans l'entreprise, le plus présent est celui de participatif, démocratique, le style Directif est moins présent avec une envergure de 4 point, alors le transformationnel et le charismatique ne sont pas bien signalés par notre interlocuteur, cela démontre que le professionnalisme du directeur, est le plus marquant. Pour clarifier notre investigation, la préoccupation était d'approfondir notre interrogation concernant le directeur et sa façon d'entreprendre avec une question qui était, le leader est susceptible de composer une source fondamentale pour la réussite de votre entreprise, vous croyez qu'il est du au : (c'est pour) : la réponse était que sa vision est un indice principal, sa communication est la plus marquante, son parcours professionnel, ses contributions significatives (résultats obtenu).

Pour qui est de La motivation qui règne au sein de votre entreprise, elle est plutôt Extrinsèque : provient des conditions de travail et la qualité de travailler au sein de cette entreprise. Qu'Intrinsèque : émane des travailleurs eux-mêmes. les rétributions semblent satisfaire les travailleurs puisqu'elle a eu une réponse équivalente à 4.

Les préoccupations des travailleurs sont de différentes nature : Conditions de travail Financières, Conditions de travail Matérielles, Climat de travail (conflits ; relations entre différents partis...) Organisation, structure, administration de travail, ces quatre indices ont eu le même intérêt celui de 4, nous nous somme emmené à se demander si l'entreprise est en mesure de satisfaire ces quatre préoccupations sur quel issu prendra une éventuelle satisfaction pour ces exigences, le climat de travail est le plus mentionné par un maximum de 5. Notre interlocuteur nous a signalé que la satisfaction de ces demandes contribuera à la performance de l'entreprise à une grande échelle. Nous nous somme emmené à s'interroger sur la nature de l'entreprise si

celle-ci à pu construire une culture propre et développée au fil des années, la réponse était évidemment, et qu'elle est moins externe c'est-à-dire interne et elle et des modèle de conduite étranger à l'entreprise sont moins perçus. L'entreprise présente aussi une vision partagée, des valeurs partagées au sein de l'entreprise, Des modes de conduites et des présentations propres à l'entreprise, une histoire propre.

Pour ce qui est de la compétence elle concerne managers et tes travailleurs, c'est-à-dire toute la hiérarchie à même échelle et à même point,. Pour acquérir les compétences, l'entreprise recours en même degré au recrutement et à la formation: former pour acquérir les compétences. Ce qui est de ce volet l'entreprise présente une saturation pour le recrutement, pour le moment elle n'a pas besoin d'autres éléments. Ce point ne présente pas un défi majeur pour l'entreprise, il n'ya nullement une difficulté quelconque pour obtenir des compétences Et elle n'est pas dépassée concernant les compétences. Puisqu'il n'ya ni une difficulté financière ni systémique.

### **Conclusion :**

L'entreprise NAFTAL semble montrer des indications positives concernant les questionnements posés autour du thème abordé par notre enquête. Les réponses sont en mesure de nous donner une vision très claire et mesurée sur la réalité de l'entreprise.

Néanmoins l'enquête démontre que les préoccupations sont toujours à signaler pour la direction concernée pour réfléchir et entreprendre des mesures significatives.

En plus des varités de produits que présente l'entreprise pour le consommateur Algérien, L'Entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers (Naftal) ambitionne de conquérir des marchés extérieurs notamment ceux des pays voisins dans le cadre d'un plan de développement à l'horizon 2030, a indiqué, son P-dg, Hocine Rizou., L'Entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers (Naftal) ambitionne de conquérir des marchés extérieurs notamment ceux des pays voisins dans le cadre d'un plan de développement à l'horizon 2030,

"Au delà de son objectif de consolider sa position de leader de la distribution des produits pétroliers sur le marché national, Naftal ambitionne de devenir un leader régional incontournable qui s'implantera, dans un premier temps, au niveau des pays voisins",

Les responsables de Naftal déclarent qu'"Actuellement, nous exportons du gaz butane vers la Tunisie et nous allons travailler pour identifier d'autres projets qui vont permettre de gagner en développement et en richesses pour notre entreprise et un gain pour l'économie nationale",

NAFTAL vise à tracer un plan de développement à moyen et long termes en impliquant tous les acteurs de l'entreprise y compris le partenaire social.

Il s'agit, selon le même responsable, d'établir un diagnostic détaillé pour recenser les forces et les faiblesses afin d'identifier un cap qui va consolider les créneaux pourvoyeurs de gains et de richesse et améliorer la performance, la productivité et la rentabilité de Naftal.

Pour lui, atteindre ces objectifs nécessite d'importants investissements qui devraient être réalisés d'une manière "rationnelle et mûrement réfléchie" dans le cadre des efforts de l'Etat pour rationaliser la dépense publique.

Dans ce cadre, la priorité sera donnée aux investissements rentables qui répondent aux besoins stratégiques de Naftal et aux investissements qui remplissent la mission du service public.

"Il faut impérativement réussir l'équation de la conciliation entre la vocation économique de l'entreprise, qui exige de la performance et de la rentabilité, et la notion de service public", a-t-il estimé.



En 2014, Naftal a réalisé un chiffre d'affaires (CA) de 333 milliards de DA dont 75% dans la branche des produits à prix administrés (carburant, GPL), qui continue d'enregistrer des déficits, selon les chiffres communiqués lors de cette rencontre.

Le reste du CA est réalisé par la branche des produits à marge libre (lubrifiants, bitumes et pneumatique).

Par marché, Naftal possède 95% du marché des carburants estimé à 14 millions de tonnes, tandis que pour le marché GPL, qui avoisine 1,5 million de tonnes, elle y détient une part de 82%.

Pour les lubrifiants, bitumes et pneumatique, Naftal en détient respectivement 65%, 55% et 1% pour les pneumatique.

Pour son plan de développement 2015-2019, Naftal prévoit d'augmenter les capacités de stockage de carburants à 30 jours contre 15 jours actuellement, et de transporter 70% des produit pétroliers par canalisation contre 30% actuellement.

Cette société compte aussi réaliser 21 nouvelles stations de services sur l'autoroute Est-ouest, qui s'ajouteront aux 26 stations déjà opérationnelles, en plus de la réhabilitation de 700 autres stations.

La réalisation de grandes stations de distributions de carburants dans les grandes villes figurent également parmi les projets envisagés. L'entreprise, qui évolue dans un marché ouvert et concurrentiel, perd des parts de marché, aussi bien sur les produits à marges libres que sur les carburants et les GPL.

La politique des ressources humaines connaît des faiblesses et des contraintes dans sa mise en œuvre. L'organisation de Naftal enregistre des insuffisances impactant ses activités et ses performances. Elle veut faire participer les cadres et les employés de l'entreprise à l'élaboration de la feuille de route qu'il compte mettre en œuvre et projetera la société en 2030. Le secrétaire général du Syndicat national de Naftal a

regretté la non-implication, “pour la première fois de l’histoire”, des districts syndicaux dans le débat. le syndicat organisera une rencontre pour évaluer les résultats de la rencontre des cadres. A la demande du partenaire social par le biais du Secrétaire Général du Syndicat National, Naftal organise des rencontres avec les cadres et cadres syndicaux des régions , pour expliquer, vulgariser et débattre des grands axes du projet de modernisation et de développement de Naftal à l’horizon 2030. Les responsables se sont montré catégorique en rappelant qu’il n’y a aucun doute que dans cinq années, Naftal aura à affronter un environnement complètement différent à celui d’aujourd’hui, où il sera question de l’introduction d’autres acteurs économiques nationaux et étrangers ayant la même vocation que Naftal.

Des acteurs qui viendront avec des stratégies préétablies et pragmatiques pour s’accaparer des parts de marchés, d’où l’urgence pour Naftal de se préparer dès maintenant à affronter ce nouvel environnement et réfléchir sur des stratégies alternatives qui lui permettent de consolider sa position de leader sur le marché national, de conquérir des marchés régionaux et de prospecter des niches de gain supplémentaires pour conforter ses équilibres financiers.

Les responsables font rappeler avec insistance que le cœur battant de cet ambitieux projet de développement reste l’homme qui demeure la seule richesse impérissable pour Naftal, indépendamment des moyens matériels, infrastructures, et autres équipements.

C’est ainsi qu’on a mis l’accent sur la revalorisation de la Ressource Humaine, non seulement à travers une formation appropriée et une mise à niveau de ses qualifications, mais surtout à travers l’instauration d’une réelle justice, d’une équité irréprochable, une égalité des chances en droits et en obligations. Ce n’est qu’à ces conditions, « qu’on pourra gagner la bataille de la mobilisation et de l’engagement massifs et collégiaux de tout le collectif »

### **Conclusion Générale :**

C'est démontré aujourd'hui comment les entreprises performantes contribuent au sursaut de leurs pays, comment elles pénètrent les marchés mondiaux ; Généralisent la culture de succès, de la confirmation, et de la distinction ; portant une identité spécifique, une image, une marque, montrant l'innovation, et démontrant par les compétences ce que regorgent ces entreprises.

Le management des entreprises renvoie souvent à des facteurs culturels, historiques, sociaux et politiques, l'entreprise ne vit pas isolée, elle existe dans un environnement, elle est confrontée de subir les variations, les changements, les turbulences qui touchent pas mal de cotés. Pour exister elle cherche un environnement propice : se rapprocher des marchés des clients, des fournisseurs, des canaux de distribution, des marchés financiers. L'entreprise fonctionne dans son environnement, elle entretient des relations avec ce dernier, elle subit et contribue dans son milieu. Elle cherche l'expansion, le profit, la durabilité, la pérennité, etc... Sa fonction stratégique est d'œuvrer et de mobiliser les ressources nécessaires, pour atteindre la performance, et de la maintenir.

L'entreprise est l'endroit idéal où se visualisent concrètement les compétences : ressources fondamentales conçues pour atteindre un point optimum de réussite. Les compétences de chacun dans l'entreprise est la recherche d'une condition meilleure collectivement élaborée qui va se juger à travers des résultats obtenus. Cette étude a essayé de prendre quatre indicateurs, déterminants, paramètres pour étudier la gestion des ressources humaines, les quatre indicateurs représentent les courants de pensées les plus connus et les plus avancées, ils représentent de façon chronologique la représentation théorique et la conceptualisation théorique de chaque phase historique de la ressource humaine de l'entreprise.

Ce que nous avons avancé tout au long de ce travail est avant tout un diagnostic vu en loupe. Pour s'entretenir, remédier, se remettre, les entreprises ont besoin de :

- Mesures à injecter pour la sauvegarde de l'entreprise.
- Leviers perçus comme clés ou Secrets de succès à Optimiser, que l'entreprise envisage de mettre en perspective.

- Paramètres qui regroupent un registre de sous éléments en relation les uns avec les autres, aidant l'entreprise à confronter les aléas du présent et du futur.
- Standards à ajuster pour atteindre ou sauvegarder un certain niveau de performance.
- Echelles avec lesquelles, on peut mesurer l'effet et le résultat de chaque paramètre,
- Axes autour desquels l'entreprise envisage et avance une politique visant la performance,

Les paramètres humains sont étudiés selon plusieurs aspects parmi lesquels on trouve le leadership, la motivation, la culture et la compétence tous présentés comme facteurs qui conduisent l'entreprise vers l'obtention de résultats

- L'entreprise tire son fondement et ses racines dans le milieu où elle s'implante, elle est en interaction avec celui-ci. Elle ne peut pas échapper aux exigences, aux caractères qu'engendre l'environnement. Imposées aux entreprises les conditions et les règles de conduites sont multiples et diverses et parfois contrarient l'aboutissement des objectifs des entreprises. L'entreprise tire son origine et promulgue sa finalité dans son entourage. Les valeurs, les idées, les mentalités, les attitudes, les comportements, dans les entreprises s'empreinte de la culture toute entière des individus appartenant à l'entreprise et en même temps à des niveaux de réflexion différents et multiples.
- La performance est déterminée en partie par le leadership, c'est-à-dire par les modes de management utilisés au sein de l'entreprise, donc conduire l'entreprise à la performance est un défi de poids pour les dirigeants des entreprises.
- L'étude de la motivation démontre et apporte plusieurs conclusions et une autre typologie de motivation : celle basée sur le besoin et celle basée sur le retour, cette distinction nécessite une réflexion et d'autres études pour situer et dégager une vision et une politique de motivation claire et concluante, étant donné la différenciation des motivations des individus au sein de l'entreprise.

Motiver les membres de l'entreprise vers l'objectif de la performance contient une réponse de cette problématique de performance.

- La culture aussi apporte son appui il peut être judicieux de propager au sein de l'entreprise une vision, des valeurs qui contribuent vers l'obtention de cet objectif, puisqu'il a été démontré que les entreprises qui propagent et optent pour des idées, des principes, et des valeurs de succès, de résultats, finiront par les obtenir. Des idées qui font avancer et aller de l'avant.
- Acquérir et maintenir de la compétence contribue à la détention d'un facteur clé pour contribuer au vecteur de succès de l'entreprise, car il entre comme possession d'une ressource qui fait l'avantage concurrentiel sur les autres. Il est plus clair à présent que Détenir une avancée concernant les savoirs concrétise l'avancée sur les résultats.
- Du management par les valeurs au management par les compétences, l'entreprise peut se prêter une vision vers la concrétisation des buts et des objectifs de performance en optant totalement sur l'exploitation optimale, rationnelle, et efficace de ses ressources humaines internes. Ces derniers sont en effet le patrimoine indispensable pour l'entreprise, celle-ci à intérêt à promouvoir des visions et des politiques adéquates pour entretenir, prendre en charge, promouvoir, avancer ensemble avec ses ressources humaines, les pratiques concernant la gestion de ces ressources doivent être en mesure de procurer la performance.

### **Bibliographie :**

1. A. Tacer, *Contribution à l'élaboration d'une définition sur le leadership*, 2008.
2. A.Dsouza, *Le leadership, conduire les autres*, ed Pauline 2002.
3. A.Labruffe, *Management des compétences*, ed Afnor 2005.
4. Abraham Maslow ; *Devenir le meilleur de soi-même*, éditions eyrolles 2011.
- 1- Alain chamaque, Celine Fromage, *Le capital humain facteur clé de succès* édition walter kluers, 2006
5. Alexandre Ginoyer ; *Les clés du management*, ixelles édition 2015.
6. B.Galambaud, *Réinventer le management des GRH*, ed liaisons 2014.
7. B.Gangloff (2000), *L'individu et les Performances Organisationnelles*: édition l'Armathan.
8. B.Gazier, *Les stratégies des GRH*, ed la découverte 2010.
9. B.Gendrom, L.Lafotune, *Leadership et compétences émotionnelles*, presse de l'université de Quebec 2009.
10. C. Lévy-Leboyer (2002), *La Motivation dans L'entreprise, modèles et stratégies*.
11. C.L.Lebouyer, *La gestion des compétences une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*, Eyrolles 2001.
12. C.Lévy – Leboyer, M.Huteau, C.Louche, J.P.Rolland : *La Psychologie du Travail*, éditions d'Organisation.
13. Caterine Loneux, Bertrant Parent, *Communication des organisations, recherches récentes*, édition organisations 2010
14. Cécile Dejoux et Anne Dietrich, *Management par les Compétences* : édition Dareios et Pearson Education.
15. C.Lsthaus, *Améliorer la performance organisationnelle*, ed IDRC 1998.
16. D.A.Kolb, I.M.Rubin, J.M.McIntyre, *Le comportement organisationnel* : édition d'Organisation.
17. Dave Logan, Jhon King, Halee Fischer, *Managez votre tribu, faire de la culture de l'entreprise la clé de l'organisation*, édition, leduc édition 2013.
18. E. Dichter, *Communication et Motivation*: Berti édition.

19. E.Luck, *Le leadership partagé*, ed Pum 2004
20. Eric Cobut, Geraldine Bonat; *Motiver, être motivé, et réussir ensemble*, l'édition professionnelle 2009.
21. F.D.Rabasse, *Management et gestion des compétences*, ed l'Armatan, 2008.
22. F.Pichaud, *RH et changement stratégique*, ed De Boeck 1993.
23. Fabien Fenouillet ; *Traité de psychologie de la motivation*, Dunod 2013.
24. Françoise Rossion, *Retour d'expérience en gestion des connaissances*, édition Lavoisier, 2012.
25. Frédérique Alexandre-Bailly, *Comportement humain et management*, édition Pearson 2006.
26. G.Nuridin, O.Oedkovern..., *le leadership en action*, ed l'Armathan 2015.
27. Gabrielle Napolitano ; *La motivation dans le cadre professionnel*, Dunod 2014.
28. H.Carre, *Le management des personnes, diriger les salariés aujourd'hui*, ed Maxima 1991.
29. Herzberg, F, Mausner B, and Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work. New York: Jhon Wiley & Sons. In work and the nature of man*, F. Herzberg (1773), New York: Mentor Book.
30. J.Aubert, P. Gibert, f. Pigeyre, *Management des Compétences : dunod*, 2<sup>e</sup> édition.
31. J.Oswald Sanders, *Le leader spirituel : les qualités importantes pour les responsables*, ed Farel 1994.
32. Jean-François Claude : *Le Management par les valeurs ; éditions LIAISONS*. 2<sup>e</sup> édition.
33. Jean-Louis Bergeron : *Les Aspects Humains de L'organisation*, Gaëtin Morin édition 1979.
34. Kaufmann, Pierre, (1968) *Kurt Lewin. Une théorie du champ dans les sciences de l'homme* : Paris, Vrin.
35. Keesin, Kuslsnupop, *Les facteurs déterminants de la performance*, université de Paris 1991.
36. L.sekiou, *Gestion des ressources humaines*, De Boeck 2001.
37. L.V.Beirendonck, *Management des compétences*, ed Deboeck 2004.

38. L.V.Beirendonck, *Tout compétent, le management des compétences dans l'entreprise*, ed Deboeck 2006.
39. Lewin, K (1936) *Principales of topological psychology*: New York, MacGraw-Hill.
40. Loke , E, A (1968), *Toward a theory of task motivation and incentives, organizational behavior and human performance*.
41. M. Laflamme : *Dix Approches pour Humaniser et Développer les Organisations*, Gaëtin Morin édition.
42. M.Barabel, O.Meier, A.Barret, *A quoi ressemble la fonction RH de demain*, ed Deboeck 2014.
43. M.De coser, *Sociologie du travail et GRH* , De Boeck 1999.
44. M.F.Maxim, C.Barmyer, *Gestion des ressources humaines*, Kolters Kluwer, 2008.
45. M.Ferrary, *Management des ressources humaines*, édition Dunod 2014.
46. M.Kets De Vries, *La face cachée du leadership*, d Pearson 2010.
47. M.M. AGBODAN , F.F.AMUSSOUGA, *Les facteurs de performance de l'entreprise*, édition organisations 1993
48. Marc Lebailly, Alain Simon, *Pour une anthropologie de l'entreprise, éloge de la pensée sauvage*, édition pearson 2010.
49. Maslow, A. (1989) *Vers une psychologie de l'être : Fayard, Paris*
50. Matthieu Ricard, Didier Pitelet, *Le pari de la culture : petit éloge de la culture de l'entreprise*, édition Eyrolles édition 2016.
51. Mavor Michel Agbodan, Fuulbert Gero Amoussouga, *Les facteurs de performance de l'entreprise*, édition 1995.
52. Maxim Rahier, *De la performance à l'excellence* de Jim Collins edition 2016.
53. Michel Dion, *L'éthique de l'entreprise*, éditions Fides 2007.
54. Mohamed Matmati, Michel Berre, *Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise*, Wolters Kluwer édition, 2005.
55. Morad Diani, *La culture de l'entreprise dans l'analyse économique*, presse académiques francophones 2 Olivier Devillard, Dominique Rey, *Culture de l'entreprise un actif stratégique*, édition dunod 2008.
56. Mria Auxiliaddra, Diniz, *Des facteurs culturels et organisationnels de l'implication au travail*, édition 1997.



57. N.Aubert (2003), *Diriger et Motiver, art et pratiques du management : éditions d'organisations.*
58. N.AUBERT, G.Amoureux, M.Hauffman-Hervé, C.Lebouin-Gelabert, C.Lujan, J.Taillardat *Diriger et Motiver, secrets et pratique : les éditions chihab.*
59. O.Devillard, *Culture d'entreprise un actif stratégique*, ed Dunod 2008.
60. O.Zara, *Le management de l'intelligence collective, vers une nouvelle gouvernance*, M21 édition 20005.
61. Octave Gélinier ; *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, édition organisations, 2010
62. Olivier Devillard, Dominique Rey, *Culture de l'entreprise un actif stratégique*, édition dunod 2008.
63. P.Morin, E.Delavallee : *Le Manager à L'écoute du Sociologue ;* édition d'Organisation.
- 2- Patrice Galambert *RH- les leviers de la performance*, édition eyrolle 2011.
64. Paul OHANA : *Les Dix Mots Clés du Management des Hommes*, édition DUNOD 1999.
65. Peters et Waterman : *Le Prix de l'excellence ;* édition d'organisation.
66. Pierre Dupriez, Solange Simons, *La résistance culturelle*, édition deboek, 2002.
67. R. Barrett : *Libérer L'âme de L'entreprise*, édition de Boeck.
68. A.Thierart, *Méthodes de recherche en management*, ed Dunod 2007.
69. R.Dilts, *Le leadership visionnaire, outils et compétences pour réussir le changement*, ed De Boeck 2009.
70. R.Mcdermott, R.Mikulak., M.Beauregard : *Développer l'initiative et la créativité du personnel*, édition Dunod.
71. Rainer Nieremery, Manuel Seyffert ; *La clés pour se motiver et motiver les autres*, ixelles 2009.
72. Rita Maria Zuger, *Gestion d'entreprise, compétences de base.....*, édition 2011.
73. S.Menzy, R.M.Zuger, *Connaissance de soi en tant que responsable hiérarchique*, ed compendio bildugsmdien AG 2011.
74. Sophie Micheau- Thomazeau, Laurence Thomas ; *La boîte à outil de la motivation*, Dunod 2014.

75. Sybille Mertens, *La gestion de l'entreprise sociale*, édition duboek 2010.
76. TonyHseik, *L'entreprise du bonheur, comment faire de la culture de l'entreprise un outil...* leduk édition 2011.
77. Université de Quebec, *La relation entre l'auto-efficacité au leadership et le leadership transformatif*.
78. W. Jack Duncan, *Les Grandes Idées du Management*, Edition Mare Mostrum.
79. Xavier Soler ; *Motivations, valeurs et sens*, mon petit éditeur 2015.
80. Yves Bertrant, *Culture organisationnelle*, édition presse de l'université du Québec, 1991.
81. Yves Emery, François Gonin, *Gérer les ressources humaines*, presses polytechniques 2009
82. Yves Saint-Arnaud ; *Comprendre et gérer sa motivation*, les éditions Quebec-livres 2013.

# Table des matières

|                                                                                                                               |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Remerciements</b> .....                                                                                                    | <b>1</b>   |
| <b>Abstract</b> .....                                                                                                         | <b>2</b>   |
| <b>Introduction générale</b> .....                                                                                            | <b>4</b>   |
| <b>CHAPITRE1 : l'impact d'un leadership efficace sur le sort de l'entreprise</b> .....                                        | <b>10</b>  |
| SECTION1 : leadership et notions voisines.....                                                                                | 12         |
| SECTION2 : survole des travaux autour du " L" .....                                                                           | 30         |
| SECTION3 : "L" efficace au service de l'entreprise .....                                                                      | 48         |
| <b>CHAPITRE2 : management des motivations, facteur clé pour la réussite de l'E</b> .....                                      | <b>69</b>  |
| SECTION1 : la motivation de l'homme origine et concepts .....                                                                 | 71         |
| SECTION2 : la motivation recomposition .....                                                                                  | 95         |
| SECTION3 : introduire une stratégie basée sur la motivation comme facteur clé pour la réussite de l'entreprise .....          | 118        |
| <b>CHAPITRE3 : culture de l'entreprise interaction entre facteurs de l'Environnement et performance de l'entreprise</b> ..... | <b>131</b> |
| SECTION1 : la "CE" concepts et théories .....                                                                                 | 133        |
| SECTION2 : la "CE" l'interaction du facteur de l'environnement .....                                                          | 147        |
| <b>CHAPITRE4 : les compétences le nouveau défi des entreprises</b> .....                                                      | <b>158</b> |
| SECTION1 : définitions.....                                                                                                   | 160        |
| SECTION2 : le développement des compétences .....                                                                             | 187        |
| <b>CHAPITRE5 : la performance de l'entreprise</b> .....                                                                       | <b>207</b> |
| SECTION1 : la performance de l'entreprise .....                                                                               | 207        |
| SECTION2 : partie pratique.....                                                                                               | 231        |
| <b>Conclusion générale</b> .....                                                                                              | <b>246</b> |
| <b>Bibliographie</b> .....                                                                                                    | <b>249</b> |

## ملخص:

موضوع هذا العمل هو البحث في أثر العامل البشري على أداء المؤسسة من خلال أربعة عوامل وهي القيادة، الدافعية، ثقافة المؤسسة، الكفاءة، ومحاولة الإجابة عن السؤال التالي: ماذا يمكن للعامل البشري أن يعطي للمؤسسة بصورة فعالة، وملموسة وذا قيمة قمنا بدراسة هذه العوامل بشكل تفصيلي، وتوصلنا إلى أنه على التسيير أن يأخذ بعين الاعتبار الإحاطة بهذه العوامل وكيفية عملها، ويدخل ذلك في إطار سياسة لتسيير الموارد البشرية هدفها الوصول إلى أداء أمثل للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** أداء المؤسسة، القيادة، الدافعية، ثقافة المؤسسة، الكفاءة.

## Résumé :

L'objectif de ce travail est la recherche sur l'impact du facteur humain sur la performance de l'organisation ou de l'entreprise à travers les quatre facteurs à savoir le leadership, la motivation, la culture de l'entreprise, l'objectif, est d'essayer de répondre à la question suivante: Quel est l'impact du facteur humain sur l'entreprise, l'organisation que porte ce dernier à l'entreprise de façon plus efficace, concrète et significative? Nous avons étudié ces facteurs en détail, et nous sommes parvenus à ce que la GRH devrait prendre en compte ces facteurs et comment ils fonctionnent, et les faire part dans le cadre d'une politique de gestion pour atteindre des performances optimales de l'institution.

**Mots clés :** performance, leadership, motivation, culture de l'entreprise, compétence

## Absract :

This work is in the process of research on the impact of the human factor on the organization's performance through the four factors namely leadership, motivation, enterprise culture, efficiency, and try to answer the following question: What can the human factor that gives the organization more effective, concrete and meaningful? We studied these factors in detail, and we have reached that management should take into account to take these factors and how they work, and enters it in the context of a policy for the management of human resources goal to reach optimum performance of the institution.

**Keywords:** performance, leadership, motivation, corporation culture, competence.

---