

MOREAU Stéphanie



*Université Lille 2
Droit et Santé*

Université de Lille2
Faculté de Droit et des Sciences Economiques,
politique et de gestion

Sous le direction de Mr ABDOURAZAKOU Yann
Maître de conférences

L'événementiel est-il la réponse aux besoins de motivation en entreprise?

Année 2007/2008
Master 1^{ère} Année

Mention « Sciences, Ingénierie et Métiers
du Sport »

Spécialité : Sport, Organisation, Loisirs,
Événementiel et communication



SOMMAIRE

I)	<u>Introduction</u>	P. 6-7
II)	<u>La démotivation des salariés représente-elle un risque pour les entreprises d'aujourd'hui?</u>	P.7-10
	A. Constat	P. 8
	B. Définition de la motivation	P. 8
	C. Rôle actuel de la motivation en entreprise	P. 9-10
	D. Identification des besoins en motivation des salariés	P. 10
	1) Les 20 dimensions de la motivation en entreprise	P. 10
III)	<u>Comment devenir une entreprise motivante ?</u>	P. 11-18
	A. Les 5 grands pôles de la motivation des salariés	P. 13-14
	1) Motivations personnelles	P. 13
	2) Motivations relationnelles	P. 13
	3) Motivations liées à la tâche	P. 14
	4) Motivations extrinsèques	P. 14
	5) Quand la motivation devient de la surmotivation	P. 14
	B. La bonne attitude managériale; une stratégie de performance de l'entreprise	P. 15-17
	1) 4 grandes attitudes de management	P. 15-16
	a) Management directif	P. 15
	b) La délégation	P. 15
	c) La formation	P. 15
	d) Le coaching	P. 15-16
	2) Le management de la qualité	P. 16-17
	C. Renforcement de la motivation	P. 17-18
IV)	<u>Pourquoi une entreprise devrait-elle investir dans l'événementiel ?</u>	P. 18-23

A. Joindre l'utile à l'agréable	P.18-19
1) Entreprise et individu, des enjeux similaires ?	P 18
2) Un salarié qui se sent apprécié est plus motivé.	P. 18
a) Un salarié heureux coûte moins cher qu'un remplaçant	P. 19
b) Jouer ou travailler : Pourquoi choisir	P. 19
B. Une adéquation entre la motivation d'un salarié avec son environnement.	P. 19-20
1) Jumeler un événement entreprise et salarié	P. 20
2) Séminaire de travail	P. 20
3) Une journée que pour les salariés	P. 20
C. Les méthodes actuelles de motivations à l'interne d'une entreprise	P. 21-23
1) L'innovation participative ; une démarche motivante	P.21-22
a) Les atouts de cette démarche	P. 21-22
b) les points faibles	P. 22
2) L'écologie au bureau; des salariés motivés	P. 22-23
D. Les méthodes actuelles de motivations à l'externe	P.
1) Les sorties	
2) Les voyages	
V) <u>L'évènementiel ou motiver autrement</u>	<u>P. 23-36</u>
A. Motiver, partager, communiquer à l'externe	P. 23-27
1) Motiver par la cohésion de groupe	P. 24
a) Définition de la cohésion	P. 24
b) Identifier les membres d'une équipe, identifier une équipe	P. 24-25
c) Construction de la cohésion d'équipe	P.25-26
d) Augmenter les liens entre les salariés est source de cohésion	P. 26-27
B. A l'interne, motiver par la convivialité	P.27-32
1) La culture zen au travail	P. 27-28
2) Création de groupes dans l'entreprise	P. 28-31
a) Le sport en entreprise	P. 29-30
b) Des soirées à thème	
c) Les Arbres de Noël	P. 31
d) Les animations interactives et ludiques	P. 31
2) Motiver par la culture d'entreprise	P. 31-32
a) Événement exceptionnel où tout le monde participe à son organisation	P. 31-32
C. Motiver pendant les heures de travail ; les séminaires	P. 32-36
1) Définitions	P. 32

- 2) Les séminaires de Motivation pour un développement personnel P. 28
- a) Les ateliers culinaires P. 34
 - b) Cénologues aux heures perdues P. 34
 - c) Trouver le bon rythme au travail avec la musique P. 34
- 3) D'autres formes d'animations ludiques pour les séminaires P. 34-35
- 4) Les séminaires de récompense P. 35-36
- a) Les récompenses collectives P. 35
 - b) Les récompenses individuelles P. 36

VI) Quel thème peut allier davantage la motivation, cohésion, passion et extériorisation ? Le sport ! P.36-38

- A. Le sport comme image de communication P. 37
 - B. La voile comme sport porteur P. 37-38
- 1) Travail sur la communication interne P. 37
- 2) Les objectifs et les valeurs restent les mêmes qu'en entreprise P. 38

VII) Transformer les motivations en performance ; les jeux d'entreprise
P. 38-43

- A. Outils pédagogiques comme source de motivation P. 38-39
 - B. Les atouts du jeu d'entreprise P. 39
 - 1) La stimulation comme mode d'apprentissage efficace P. 39
 - 2) Le ludique comme véritable « levier » de motivation ? P. 39 - C. Les limites du jeu d'entreprise P. 40-41
 - 1) Ce n'est qu'un jeu P. 40
 - 2) Explosion des équipes P. 41 - D. L'évaluation du jeu d'entreprise P. 41-43
 - 1) Complément idéal d'un enseignement traditionnel P. 41-42
 - 2) Enrichissement d'un nouveau processus pédagogique P. 42
- 3) Renforcement de la motivation à apprendre P. 42-43

VIII) Conclusion P. 44-45

- IX) Annexes P. 46
- 1) Annexe 1 Grille d'évaluation des compétences P. 47
 - 2) Annexe 2 Définitions des dimensions évaluées P. 48-49
 - 3) Annexe 3 Présentation des résultats en radar P. 50
 - 4) Annexe 4 Exemple : Journée ludique P. 51-56
 - 5) Annexe 5 La zen attitude en entreprise P. 57
 - 6) Annexe 6 Soirée antillaise P. 58
 - 7) Annexe 7 Arbre de Noël en entreprise P. 59
 - 8) Annexe 8 Animation interactive P. 60
 - 9) Annexe 9 Autres activités ludiques possibles P. 61

10) Annexe 10 Soirée 80's	P. 62-65
11) Annexe 11 Dossier d'étude complète : Séminaire de récompense	P. 66-74
X) <u>Bibliographie</u>	P. 75
XI) <u>Remerciements</u>	P. 76

L'événementiel est-il la réponse aux besoins de motivation en entreprise ?

I) Introduction



"Pour gagner en productivité, l'entreprise rationalise, organise, parcellise, standardise les modes opératoires, proposant à des personnes, de goûts différents, d'aptitudes différentes, un modèle unique de conduite et de comportement. Ce personnel est dans bien des cas payé en fonction des quantités produites [...]. Privé de la possibilité de s'exprimer dans son travail, pressé d'aller vite, chaque exécutant est moins motivé¹

On comprend facilement que la motivation a une importance considérable et que sa compréhension complète permettrait un meilleur fonctionnement des entreprises.

« La motivation est devenue le Graal des entreprises² »

L'enjeu pour un employeur est de garder ses employés dans la durée, or nous savons qu'au bout de quelques temps, un salarié peut tomber dans la routine. Même si celui-ci fait bien son travail, que le directeur n'ait rien à lui dire, le manque de motivation se ressent à la vue de ses résultats.

Une entreprise ne peut plus aujourd'hui fonctionner efficacement sans avoir recours aux techniques de stimulation et de motivation dont les méthodes se généralisent vis-à-vis de toutes les populations.

La motivation d'un salarié est le premier facteur d'influence, mais ne constitue pas le seul levier. Il faut « maintenir le désir »

Selon les sondages³, les salariés travaillent pour différentes motivations.

Le premier élément de motivation est, bien entendu, la rémunération (53% des salariés travaillent pour l'aspect financier qu'ils perçoivent). Mais elle ne suffit pas : l'expérience a rapidement montré ses limites à l'extrême 3% des salariés travaillent

pour se dépasser. D'autres éléments sont déterminants dans la motivation de l'individu et donc dans son implication. Entre ces deux extrêmes on trouve en 2^{ème} place mais assez loin derrière 22% travaillent pour une satisfaction personnelle et 10% pour leur famille.

Le résultat de cette étude n'est pas de montrer la fidélité des salariés dans une entreprise mais bien de comprendre les motivations premières des salariés pour le travail.

Dans cette étude, nous pouvons remarquer qu'il n'y a à aucun moment les notions d'ambiance, de relations entre collaborateurs ne sont émises.

Il s'agit de ces notions qu'il faudrait développer.

Une entreprise garde et fidélise ses salariés qu'à partir du moment où ils s'intéressent à ce qu'ils font mais également à l'intérêt que l'on peut leur porter.

L'objectif d'une entreprise consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité, une qualité maximale afin d'améliorer toujours plus les performances collectives.

La motivation est un « levier » essentiel et l'événementiel peut l'aider.

¹ Source : FRANCES (R.). - Motivation et efficacité au travail

² Selon, Guillaume Padi, philosophe

³ Étude réalisée par Monster ; Agence d'emploi sur Internet

La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité essentielle capable de répondre aux besoins des dirigeants.

Dans quelle mesure et de quelle manière la motivation au travail est-elle une condition de la performance de l'entreprise? Pourquoi aujourd'hui plus qu'hier les dirigeants doivent prendre en compte les besoins de leurs salariés ? Pourquoi doivent-ils passer par l'événementiel pour motiver de nouveau leurs collaborateurs ? Nous tenterons de répondre à ces questions afin de savoir en quoi, aujourd'hui, la motivation des salariés est-elle un facteur de la réussite des entreprises, et surtout en quoi l'événementiel peut les aider.

Pour répondre à cette problématique, nous montrerons dans un premier temps, que la motivation des individus est une condition de la performance des entreprises, et dans une deuxième partie nous verrons que les stratégies de motivation sont diversifiées et évolutives pour parvenir à une efficacité optimale et que l'événementiel représente une clef essentielle à cette réussite.

II) La démotivation des salariés représente-elle un risque pour les entreprises d'aujourd'hui?

« L'entreprise fonctionne comme une équipe dans le sens que chacun comprend qu'il a un rôle important dans la mission (du plus jeune employé au dirigeant expérimenté).⁴ »

Le manque de motivation est un problème pour l'ensemble du monde du travail, salarié du public et/ou du privé, en entreprises.

Selon une étude IFOP, 6% des salariés français seulement seraient motivés contre 30% aux USA, 24% au Canada, 17% au Royaume-Uni, 15% en Allemagne et 9% au Japon. Les français ont également le plus fort pourcentage (26%) de personnes démotivées. Il faut bien savoir que le problème de la motivation au travail est un problème constant. Ce sont ces responsables qui voudraient voir ceux dont ils ont la charge, être plus impliqués, être plus dynamiques, être plus actifs, bref : « être plus motivés ».

A. Constat

Plus de 48 %⁵ des cadres interrogés par Le Journal du Management estiment que leur niveau de motivation a baissé au cours des dernières années.

Ce qu'il ressort de cette étude est que les salariés interrogés se disent motivés juste ce qu'il faut, mais c'est du côté de leurs collègues qu'il n'y a pas de motivation « c'est pas terrible » selon les sondés.

Mais tout le monde étant le collaborateur de quelqu'un d'autre, on peut légitimement s'interroger sur le niveau global de motivation dans l'univers professionnel...

⁴ Roethlisberger (F.-J). & Dickson(W.-J). -*Management and the worker*

⁵ Étude réalisée sur 367 personnes

Ceci fait ressortir que la motivation est une question collective, seuls 31% des sondés estiment que la motivation est une affaire personnelle.

On peut donc en déduire que depuis quelques années le niveau de motivation professionnelle apparaît sujet à une mécanique de dégradation. Malgré tout, ils sont 98% à penser que la motivation dans le travail est essentielle et l'on peut y ajouter que 97% sont prêts à changer d'entreprise ou de poste face à un problème de démotivation

On notera également que pour 61,6 % des cadres, la qualité du management joue un rôle déterminant. Une façon de dire que la gestion de la motivation est un domaine sur lequel doit savoir agir la hiérarchie.

B. Définitions de la motivation

Le terme de "motivation" est à l'origine un vocable anglo-saxon et en a conservé le sens original, c'est-à-dire que ce terme recouvre un ensemble de facteurs jouant un rôle primordial dans la vie de l'homme au travail.

On peut définir la motivation comme l'ensemble des facteurs qui déterminent le comportement des individus et des motifs qui les incitent à travailler. La motivation peut être consciente ou inconsciente, elle est l'un des moteurs de l'action, qui dans la théorie des relations humaines apparaît comme un manque alors que dans les modèles cognitifs (Adams, Locke...), c'est un processus qui se construit dans le temps et se renouvelle sans cesse.

La motivation résulte de la présence de dispositions stables chez la personne. En général, ce type de théories considère qu'une tension psychique interne est à l'origine

du déclenchement du comportement. Le besoin produit un état de déséquilibre, et le comportement vise à rétablir l'équilibre.

C. Rôle actuel de la motivation dans l'entreprise

Classiquement, une « motivation », c'est une sorte de force, intérieure à l'homme, le poussant à agir vers un but. La motivation est alors définie comme la « Cause » de certaines conduites. Sans motivation, pas d'activité orientée vers un but à atteindre.

La motivation au travail est liée à la satisfaction de la concordance entre ce que le sujet attend du travail et ce que le travail est susceptible de lui apporter. La motivation au travail, c'est donc le goût que le sujet a de le faire, la mesure dans laquelle il s'y implique, la persévérance, la continuité de l'effort qu'il consent.

La motivation est guidée par les sentiments tels que la fierté, le défi, l'importance, le pouvoir, l'espoir dans le futur, le progrès, la découverte, l'appartenance à une équipe forte, parfois la peur, mais résulte toujours à la satisfaction de l'action entreprise. Cependant ces sentiments peuvent également être démotivants comme l'humiliation, le rejet, l'injustice et l'incertitude.

Dans l'entreprise le plaisir est la quête de sens au travail deviennent prédominants.

La motivation qu'elle soit la forme qu'elle prend en entreprise ou ailleurs sert à faire avancer les choses, à faire repousser ses propres limites. Elle permet d'influencer sur les comportements.

Concrètement, le salarié recherche: l'équité des salaires, la réalisation de soi au travail, une meilleure qualité des liens sociaux. Il faut prendre en considération le fait que chaque individu a des motivations différentes et des [stratégies](#) de motivation différentes.

Les comportements et les sentiments des travailleurs ne se comprennent qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec les différents groupes. L'entreprise est un système social ; les groupes informels, avec des normes et des codes, se constituent en parallèle à l'organisation formelle officielle. Les aspects sociaux et humains ne sont pas perçus, en particulier lors de l'introduction de changements ; les répercussions sur les statuts et les situations relatives doivent être prises en compte. La mise en évidence des groupes informels et du "facteur humain" correspond à un autre type de motivation ; celle du besoin social de relations et d'intégrations dans un "groupe primaire", une cellule de base. Un nouveau facteur de la motivation apparaît : celui de la dynamique du groupe de travail. Au sein d'une équipe soudée, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif.

La performance de l'entreprise, quant à elle, c'est le fait que celle-ci, sous la conduite des dirigeants, atteigne les objectifs, qu'ils lui ont fixés. On peut aussi considérer qu'une entreprise performante est celle qui assure sa pérennité, car elle sait s'adapter

ou influencer les états de l'environnement. La performance combine efficacité (capacité à atteindre des objectifs) et efficience (capacité d'atteindre des objectifs en minimisant le coût des ressources utilisées). Il ne s'agit pas seulement de susciter la motivation, mais d'être capable de l'entretenir.

Aujourd'hui la motivation des salariés est plus qu'un facteur de réussite, elle est l'acteur essentiel de l'action d'un salarié.

Un individu répond à une offre d'emploi ou en fait lui-même la demande par candidature spontanée pour des raisons particulières qui lui sont propres mais également pour le reflet que lui donne l'entreprise.

D. Identification des besoins en motivation des salariés (Annexe 1, grille d'évaluation)

Si l'on veut gérer les résultats et la motivation de chaque individu, il faut commencer par mettre en place des évaluations. Les évaluations sont d'une importance cruciale : elles aident les employés à comprendre leur rôle au sein de l'équipe et elles améliorent leur communication avec leur directeur. Pour évaluer les motivations des salariés, le dirigeant doit évaluer l'ensemble des motivations que peut ressentir un salarié. La motivation appartient à chaque individu

1) Les 20 dimensions de la motivation en entreprise (Annexe 2, définition des termes)

Pôle de motivation (Big Five)	Dimension de personnalité
Motivations personnelles	Besoin de sécurité
	Besoin d'activité
	Besoin de dépassement
	Besoin d'éthique
Motivations relationnelles	Besoin de développement de soi
	Besoin de contacts
	Besoin de proximité
	Besoin de reconnaissance
Motivations liées à la tâche	Besoin d'influence
	Besoin de compétition
	Besoin d'ordre / d'organisation
	Besoin de visibilité immédiate
	Besoin d' directives
	Besoin de feedback
Motivations extrinsèques	Besoin d'autonomie
	Besoin de diversité
	Besoin d'enjeux commerciaux
	Besoin de rémunération
	Besoin d'évolution
	Besoin de statut

III) Comment devenir une entreprise motivante ?

La motivation est le moteur essentiel de l'action, c'est pourquoi le dirigeant doit connaître ses salariés, leurs attentes, état d'esprit, leurs besoins.... Il doit utiliser des méthodes qui lui permettent de repérer s'il existe des manques, des tensions dans le milieu professionnel et tenter d'y répondre un maximum.

Fig 01.

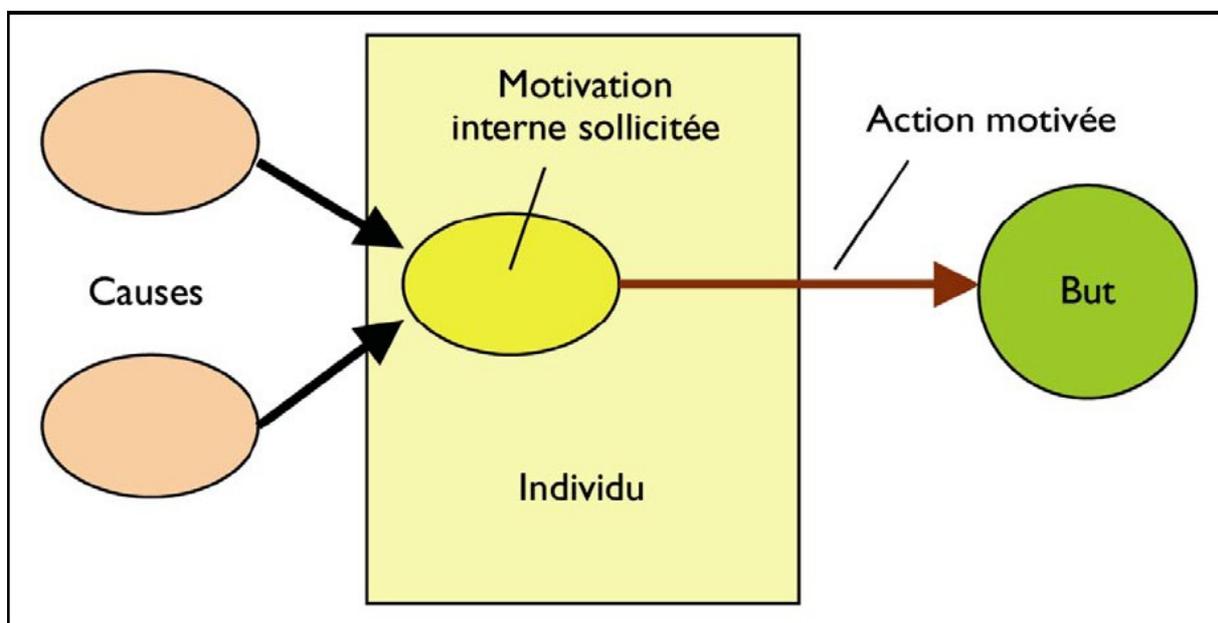


Fig. 0.1 : Représentation classique du fonctionnement de la motivation

Dans cette vision de la motivation, cette motivation est déclenchée lorsque des éléments extérieurs déclencheurs viennent frapper un « besoins spécialisé» et ainsi, déclencher une action.

Par exemple, une promesse d'argent réveille un « besoin de prestige social» lequel va déclencher l'activité permettant d'acquérir l'argent. Cet argent va servir à l'achat d'un objet satisfaisant le « besoin de prestige social» (une belle voiture, par exemple).

La définition ci-dessus est celle sur laquelle on travaille depuis très longtemps. Elle n'est pas fautive à proprement parler, mais elle n'est pas « opérationnelle ». Elle simplifie beaucoup trop ce qui se passe. Elle ne permet pas de trouver des manières simples et adaptées pour motiver les individus car les besoins varient à l'infini selon les individus. C'est pourquoi dans le monde du travail, cette définition de la motivation sera couplée avec celle-ci : la motivation, c'est un potentiel de réalisation qui émerge chez une personne ou un groupe, lorsqu'une activité lui apparaît avec une signification positive. Autrement dit quand l'action d'entreprendre a du sens pour l'acteur. Il n'est donc plus simplement guidé par sa motivation extrinsèque (développée dans la suite de la réflexion), mais aussi par sa motivation intrinsèque.

Voici le schéma pouvant répondre à cette définition : Fig .02

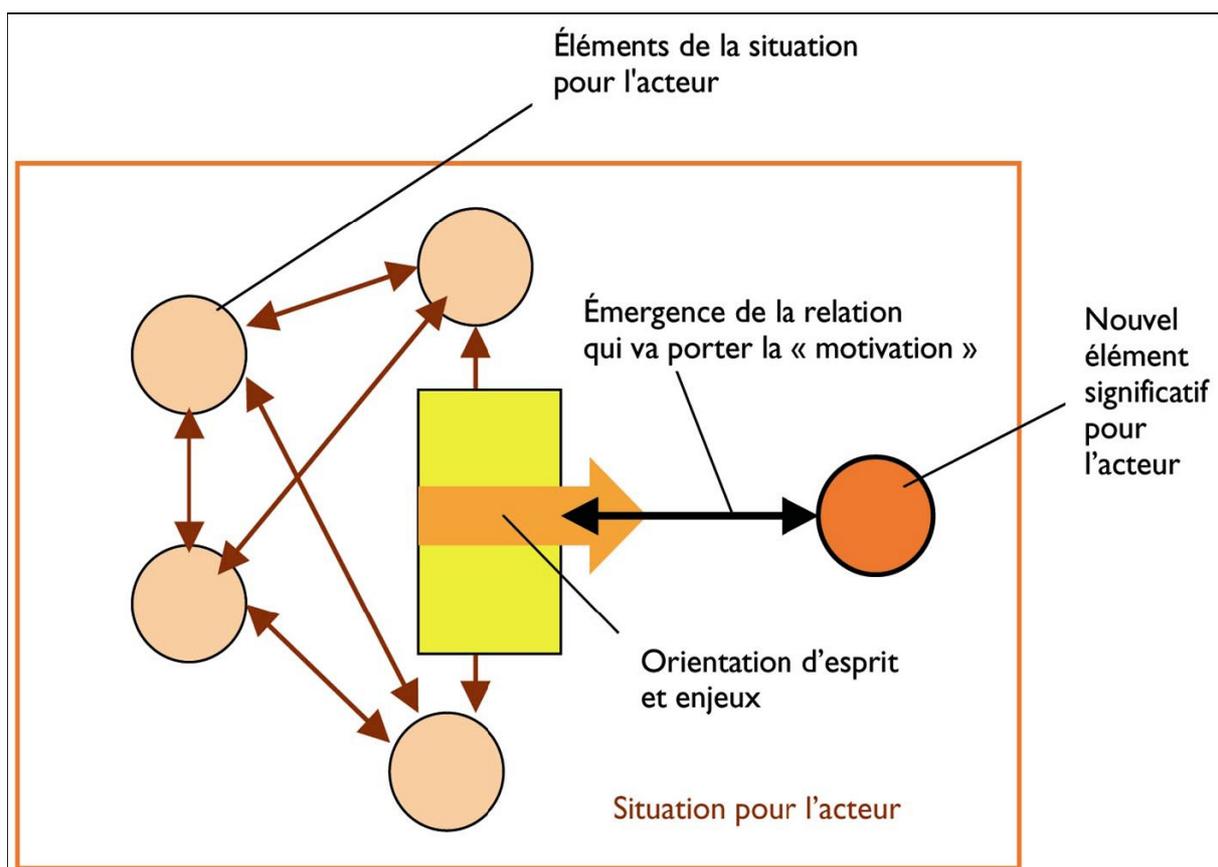


Fig. 0.2 : Représentation « situationnelle » du fonctionnement de la motivation

Le schéma ci-dessus représente le fonctionnement de la motivation. Il montre que la motivation est une « émergence ». Cette émergence dépend d'abord de toute la situation dans laquelle se trouve le sujet et de la mise en place, compte tenu de son orientation d'esprit et de ses enjeux*, d'un « élément significatif »* nouveau.

La « situation pour le sujet »⁶ est représentée par les éléments qui la composent. Ces éléments sont des éléments « significatifs », c'est-à-dire qui ont de l'intérêt et de la valeur pour lui. Le nouvel élément qui va faire apparaître la motivation (l'élément significatif nouveau sur le schéma) dépend de tous les autres éléments.

A. Les 4 grands pôles de la motivation (*Annexe 3, les résultats*)

1) Motivations personnelles

Elles regroupent les besoins de sécurité, d'activité et de dépassement de soi mais également d'éthique et de développement personnel.

Au travers de ces motivations le salarié recherche un milieu professionnel sécurisant dans lequel il aura une motivation pour un rythme de travail soutenu dans lequel il aura besoin de repousser ses limites.

Dans ces besoins, le salarié recherche un épanouissement et un développement personnel au sein de son travail.

Plus un salarié aura des tâches compliquées, plus il va se dépasser et poursuivre ses objectifs et les atteindre.

2) Motivations relationnelles

Le salarié va rechercher le contact avec les autres, en nouant des relations étroites et authentiques avec ses collaborateurs.

Il aura également tendance à se mesurer aux autres, entrer en compétition avec eux dans son activité professionnelle. Par là, il recherche la reconnaissance ainsi que des témoignages d'affection.

Sa motivation repose sur l'esprit de compétition à chaque instant et l'influence qu'il peut transmettre à son entourage professionnel.

Exemple :

⁶ MORIN (E.-M.). - Psychologies au travail

Un salarié dont les besoins fondamentaux sont avant tout des besoins relationnels. Le dirigeant aura beau lui offrir des tâches stimulantes, une rémunération attractive assortie de perspectives d'évolution rapides à court terme, s'il n'a pas l'opportunité de satisfaire ses besoins relationnels au sein de l'entreprise (évolution dans une ambiance de travail conviviale, possibilité de nouer des relations de proximité avec ses collègues...), il finira inévitablement par quitter votre entreprise.

Dans ce cas le dirigeant se demandera s'interrogera longuement après son départ pour savoir comment il se fait qu'un candidat si brillant et à qui il avait de surcroît offert un pont d'or ait fini par quitter le navire...

Ces sujets ne seront ni traités entretien de sélection (les candidats n'ont eux-mêmes pas toujours pleinement conscience de leurs besoins fondamentaux), ni à l'occasion de son entretien de départ.

C'est pourquoi il faut réussir à stimuler chaque besoin de motivation pour que le salarié s'y retrouve et qu'il est toujours envie de venir travailler dans la même entreprise.

3) Motivations liées à la tâche

Ces motivations reposent essentiellement sur la manière dont le travail est organisé, il recherche la clarté dans la tâche, des objectifs bien définis ainsi qu'une visibilité immédiate.

Au travers de cette motivation, ce qui est recherché c'est la reconnaissance des résultats et des efforts. On ne parle pas forcément de reconnaissance financière mais d'autres types (un rapport d'activité dans le journal de l'entreprise en mentionnant ses résultats, des récompenses au cours de séminaires...).

Il a un besoin d'autonomie dans la tâche flexible des horaires de travail aux méthodes utilisées. Il est à la recherche des opportunités en business qui peuvent s'offrir à lui, cherche à éviter la routine.

Ses mots clefs sont feedback, organisation, diversité et enjeux commerciaux

Pour ce type de motivation, il doit y avoir un but précis pour chaque tâche, d'éviter les activités routinières et il cherche à être impliqué dans tout ce qui peut lui apporter une reconnaissance.

4) Motivations extrinsèques

Elles comprennent la rémunération, le statut et l'évolution.

Il doit se sentir valoriser soit par le poste qu'il occupe, soit par le niveau de rémunération qui lui sera alloué pour ce poste et également les opportunités d'ascension sociale qu'il pourra lui apporter.

Il recherche non pas une reconnaissance du travail mais souhaite être valoriser sur ces signes extérieurs. Ces motivations intrinsèques le poussent sûrement à être motivé par les tâches qui lui sont demandées, tâches qu'il exécutera avec brio pour prouver qu'il

mérite son statut social ou son niveau de rémunération. Ce qu'il faut distinguer c'est que le salarié va faire son travail de manière parfaite ou presque non pas pour sa motivation personnelle (dépassement de soi, motivation personnelle..) mais pour la rémunération qu'il va en tirer.

Dans ce cas on parlera de surmotivation, qui peut déboucher sur un stress. Dans ce cas il n'y a plus de motivation, et c'est au dirigeant à le repérer.

5) Quand la motivation devient de la surmotivation

La motivation des salariés d'une entreprise montre leur intérêt pour celle-ci, ils s'organisent pour la faire avancer, atteindre des objectifs, se dépasser. Cependant, cette

motivation peut tomber dans la spirale de surmotivation. Dans ce cas, le salarié ne vit que pour son travail, il y vient tôt pour finir tard, ne pense plus qu'à lui. Cette dépendance au travail n'est pas un signe d'une entreprise qui fonctionne bien. Les relations sociales avec les autres collaborateurs se détériorent, l'accumulation de stress lui fait faire des erreurs, il aura des attitudes agressives. A cet état l'entreprise n'avance plus, certains préfèrent la quitter. C'est alors au dirigeant de réagir et de trouver les solutions à ce problème.

B. La bonne attitude managériale; une stratégie de performance de l'entreprise

Le management doit être adapté à la personne et non au système pour chacun s'y retrouve et que les choses se fassent presque naturellement.

1) 4 grandes attitudes de management

a) Management directif

Un autre cas peut se présenter: motivation et compétence faibles. En attendant que cette personne accroisse ces deux éléments, l'attitude est d'être directive: dire ce qu'il y a à faire et comment, avec des objectifs clairs, précis et atteignables. Ce type de personne doit bien comprendre qu'elle est son rôle et que quelque soit sa tâche, elle a un impact sur l'équipe.

b) La délégation

En face d'une personne compétente, motivée et confiante, la bonne attitude est d'être délégatif; une personne compétente, sûre d'elle, capable d'autonomie sera démotivée par un management trop directif.

c) La formation

Prenons le cas d'un salarié faiblement compétent mais motivé: un effort important doit être fait en matière d'encadrement donc de directivité, d'augmentation des

compétences, afin que cette personne ne soit pas paralysée parce qu'elle ne sait pas (encore) quoi ou comment faire.

d) Le coaching

Un salarié compétent et insécurisé manquant de confiance en lui aura besoin d'être encouragé (importance de la relation). Dans le cas contraire, il sera gagné par le stress, la peur d'échouer et risque de mettre en place un mécanisme d'évitement de fuite vis-à-vis de la tâche à effectuer. Pour commencer une méthode de management, il faut vraiment savoir où se positionne chaque salarié et en être certain pour ne pas faire d'erreur de jugement.

Il faut savoir :

Que ce n'est pas parce qu'une personne croit qu'elle sait faire, qu'elle sait réellement faire.

Que ce n'est pas parce qu'elle devrait savoir faire qu'elle sait faire.
Que ce n'est pas parce qu'une personne est compétente dans un domaine qu'elle l'est dans d'autres domaines.

Un niveau d'exigence trop élevé par rapport aux compétences réelles, démotive la personne. Pour accroître le niveau des compétences d'une personne, il faut penser à la formation. Il faut également savoir qu'il y a beaucoup de talents cachés et de dynamisme étouffé par un management inadapté !
Ce sont les hommes et non les systèmes qui font la réussite d'une entreprise.

Tout dirigeant doit tenir compte des motivations qui poussent un individu à venir travailler pour lui. La motivation des salariés entre dans une stratégie de management particulière ; le management de la qualité.

2) Le management de la qualité

Les salariés se montrent de plus en plus attentifs à leurs conditions de vie professionnelle. C'est sur les possibilités d'évolution et la reconnaissance du travail que les frustrations sont les plus fortes.

Selon une étude CSA réalisée pour le compte du magazine *Liaisons Sociales et de France Info*, les conditions de travail ont aujourd'hui autant d'importance aux yeux des salariés que la rémunération.

Différents points importants dans le contexte de l'entreprise ont été abordés : la qualité de vie au travail, sur qui compte les salariés pour les améliorer et si elles se sont améliorées ou détériorées.

Les critères de conditions de travail ressortis comme étant les plus importants sont à 97%⁷ la reconnaissance du travail, suivi de près par la possibilité d'évolution de carrière et le climat social. Les relations avec la hiérarchie sont en 3^{ème} position avant la diversité des tâches dans le travail.

Cependant selon la tranche d'âge, ce classement connaît des modifications importantes. Dans ce contexte, les salariés comptent en priorité sur eux-mêmes pour améliorer leurs conditions (93%) et non sur les personnes dirigeantes. Malgré cela, les jeunes salariés sont plus confiants envers le monde de l'entreprise.

Autre point : qu'en est-il de ces conditions de travail ?

Amélioration et détérioration des conditions de travail (deux réponses possibles - source : CSA)	
Critère	amélioration / Détérioration
Autonomie et responsabilité dans le travail	22 % / 5 %
Sécurité sur le lieu de travail	20 % / 6 %
Climat social de l'entreprise	3 % / 18 %
Ampleur de la charge de travail	6 % / 24 %

En ce qui concerne le management de la qualité, nous nous arrêteront ici pour le développement puisqu'après il s'agit de l'ordre de l'organisation des salariés qui concerne plus les fonctions de ressources Humaines que de motivations réelles au travail.

C. Renforcement de la motivation

En termes de motivation nous pouvons la comparer à une circulation automobile. Lorsqu'il y a du brouillard, nous avançons plus lentement, nous ne savons pas vraiment où nous allons, nous y allons à tâtons, de ce fait nous ralentissons. Il s'agit exactement de la même chose dans une entreprise, par manque de visibilité, nous n'avancions plus aussi rapidement. Quand il y a manque de visibilité il y a manque de motivation qui le suit de très près. Si un salarié ne sait pas à quoi il sert, son rôle à tenir, ses objectifs à atteindre ainsi que les valeurs de l'entreprise et ses projets, il ne sait donc pas où il doit aller, quelle direction prendre. De ce fait, il ralentit ou il se contente de ce qu'il sait faire sans en donner davantage.

La clarté des objectifs est particulièrement importante. Il faut rappeler que les objectifs doivent être précis, nets, réalisables, atteignables et en même temps ne doivent pas être trop faibles.

⁷ Étude réalisée avec un échantillon de 953 salariés

Le renforcement de la motivation passe également par des critères selon les tâches effectuées. Un salarié peut être motivé par ses propres connaissances et compétences qui seront mises à l'œuvre à chaque fois que nécessaire. Ainsi, un salarié sera d'autant plus motivé par apprendre, développer ses compétences au cours de stage, séminaires pour que cela lui permette d'acquérir un statut plus valorisant.

En ce qui concerne, les compétences et la reconnaissance, il n'y a pas que la notion financière qui peut être demandée. Une simple reconnaissance mais de tous, peut

rendre un salarié encore plus motivé. Cette reconnaissance peut-être un article dans le journal de la société à son effigie pour chaque personne puisse réagir à ce qu'il a fait et le féliciter, il s'agit ici de motiver par la communication. Il aura ainsi en tête le fait d'être connu pour telle ou telle de ses compétences et n'hésitera pas à redoubler d'effort pour renouveler l'expérience.

Nous savons que des salariés motivés, fidélisés sont gage de qualité de service de l'entreprise.

Conclusion :

La réussite ou l'échec d'un projet sont intimement liés aux membres de l'équipe et à la façon dont ils effectuent leur travail. Lorsqu'on gère un projet, il faut toujours faire en sorte de motiver son équipe et de permettre à chacun de travailler dans de bonnes conditions.

IV) Pourquoi une entreprise devrait-elle investir dans l'événementiel ?

A. Joindre l'utile à l'agréable

1) Entreprise et individu, des enjeux similaires ?

Il existe des similitudes entre la motivation du salarié et les objectifs de l'entreprise, il trouve au travers du travail de vivre sa propre motivation.

Une entreprise préfère investir une certaine somme d'argent pour des salariés heureux que d'en doubler voire tripler le salaire d'un ancien pour trouver un nouveau salarié.

Un salarié heureux coûte moins cher à une entreprise qu'un salarié démotivé, prêt à quitter son travail.

2) Un salarié qui se sent apprécié est plus motivé.

Il n'y a rien de plus motivant que de savoir que ce que l'on fait est bien et utile. Dans l'entreprise, c'est savoir que l'on est important dans le projet commun. Malheureusement, bien souvent lorsque quelqu'un fait quelque chose de bien on ne le lui dit pas. Par contre, s'il a commis une erreur ou fait quelque chose de mal, on ne manque pas une occasion de le lui dire.

Cette attitude négative commence très tôt, dès l'école, les enseignants notent souvent en soustrayant des points à chaque faute: recherche d'erreurs et évaluation à partir des erreurs.

Les appréciations sont orientées de façon négative. Les enfants sont "mesurés" par rapport à un idéal, et si au prix d'un important effort un élève parvient à obtenir 13/20, on lui dira d'une manière ou d'une autre que c'est insuffisant.

Démobilisant pour beaucoup: des milliers de futurs adultes sont "formatés" sur le fait que de toute façon, quoiqu'on fasse ce n'est jamais bien.

a) Un salarié heureux coûte moins cher qu'un remplaçant

Il existe 12 points qui rendent un salarié heureux selon Marcus Buckingham ⁸

Chaque point correspond à une question.

- 1) Est-ce que je sais ce qu'on attend de moi au travail?
- 2) Est-ce que je dispose des équipements et du matériel nécessaires pour effectuer mon travail correctement?
- 3) Au travail, ai-je chaque jour la possibilité de faire ce que je fais le mieux?
- 4) Durant les sept derniers jours, ai-je reçu des marques de reconnaissance ou des félicitations pour le travail que j'accomplis?
- 5) Est-ce que quelqu'un, à mon travail, soutient mes progrès?
- 6) Est-ce que mes supérieurs ou quelqu'un à mon travail semblent se soucier de moi en tant que personne?
- 7) Est-ce que mon opinion semble avoir de l'importance?
- 8) Est-ce que ma mission ou la finalité poursuivie par mon entreprise me donne le sentiment que mon travail est important?
- 9) Est-ce que mes collègues sont impliqués dans la volonté de faire du bon travail?
- 10) Est-ce que j'ai un véritable ami à mon travail?
- 11) Au cours des six derniers mois, quelqu'un m'a-t-il parlé de mes progrès?
- 12) Au cours de l'année qui vient de s'écouler, ai-je eu l'opportunité d'apprendre et de progresser?

b) Jouer ou travailler : pourquoi choisir

Souvent les sociétés organisent plusieurs fois dans l'année des activités ludiques pour permettre aux salariés de mieux se connaître. Les salariés sont toujours en mission mais ils ne travaillent presque jamais ensemble.

A chaque événement l'objectif est de leur donner le sentiment d'appartenance à l'entreprise mais aussi de connaître les nouveaux (pour les entreprises connaissant un fort taux de turn-over).

Construction géante, ateliers collectifs de percussion, jeux de pistes, les possibilités sont nombreuses et infinies.

⁸ Chercheur à l'institut américain Gallup et auteur du livre " Manager contre Vents et Marées

B. Une adéquation entre la motivation d'un salarié avec son environnement.

Pour obtenir cette adéquation, une solution s'offre aux dirigeants. Il leur faut organiser un événement au cœur de l'entreprise jumeler avec un événement pour les salariés. Il existe divers scénarios peuvent être mis en place pour créer cette adéquation.

1) Jumeler un événement entreprise et salarié

Dans un premier temps il y a possibilité de jumeler un événement commercial où la cible serait les clients, comme une journée porte ouverte et le lendemain il s'agirait d'une journée salariée.

2) Séminaire de travail (*Annexe 4, journée de travail et après midi ludique*)

Dans un second temps, l'organisation d'un séminaire sur des thèmes propres à l'entreprise (ses réalisations, ses objectifs, ses plans d'action...). Ceci renforcerait les liens d'appartenance à l'entreprise ainsi que ses valeurs à transmettre.

Pour ce type d'événement un séminaire de travail est très bien adapté puisqu'il se passe souvent en une ou deux journées mêlant le travail avec des activités plus ludiques ou fédératrices.

Lors de ce séminaire les salariés sont réunis soit dans l'entreprise ou dans un lieu différent pour couper avec le monde professionnel.

Les séminaires de travail se présentent souvent de la même manière, il s'agit d'une réunion bilan sur l'entreprise, ce qui fonctionne ou non, les objectifs atteints, les objectifs futurs, en gros il s'agit d'un programme récapitulatif de l'année professionnelle dans l'entreprise dans laquelle les salariés travaillent.

Ensuite il s'agit de réfléchir en petits groupes sur des questions ou des problèmes liés à l'entreprise elle-même.

Enfin après une matinée ou journée de travail, il s'agit d'activités ludiques utilisant les notions à développer dans l'entreprise comme la cohésion sociale, la restructuration ou tout simplement le fait de partager une activité ensemble hors contexte professionnel.

Cette activité doit être attractive, innovante pour qu'un maximum de personnes y participe le plus longtemps.

Le but n'est pas de les mobiliser toute la journée sous forme d'obligation mais de leur donner envie d'y participer et d'y intégrer ensemble.

3) Une journée que pour les salariés

La journée réservée aux salariés se doit d'être comme la motivation, un moteur de l'action. Pour ce genre de journée il faut un thème qui motive pour une adhésion de l'ensemble des salariés.

En effet, s'il s'agit simplement d'une journée de regroupement

Il n'y a pas d'obligation que tous les salariés y participent sauf si cela entre dans le cadre d'une formation. Il y aura certainement beaucoup de départs en cours de route et à la fin

de la journée, seuls certains seront encore présents. En choisissant un thème motivant, un thème adapté alors il y aura adhésion de la part de l'ensemble du personnel.

C. Les méthodes actuelles de motivation à l'interne d'une entreprise

Il est connu que beaucoup de gens ne sont pas motivés par leur travail alors que bien souvent il s'agit justement de produire quelque chose.

Une façon d'améliorer la motivation au travail consiste à permettre un rapprochement entre le travail et le projet personnel.

1) L'innovation participative ; une démarche motivante

L'innovation participative désigne « une démarche de management structurée visant à stimuler et à faciliter l'émission, la mise en œuvre et la diffusion d'idées par l'ensemble du personnel ».

a) Les atouts de cette démarche

L'innovation participative représente un levier efficace en matière de stimulation des collaborateurs, dans un contexte général de moindre implication dans l'entreprise.

Ce type de motivation incite les salariés à s'impliquer davantage dans les événements les concernant. C'est également un facteur de dynamisme surtout quand l'on sait que seuls 52%* des salariés estiment avoir un sentiment d'implication dans leur entreprise.

La participation des salariés n'est pas qu'un levier efficace c'est également une démarche qui renforce l'image interne de l'entreprise.

Un salarié motivé participe aux événements mis en place dans son entreprise, il peut également être une source motivante pour les autres. Ce lien qui se crée, une cohésion interne qui naît et même si tous les salariés ne vont pas y participer, chacun le fera à sa manière, soit par les idées, par les démarches...

La notion d'appartenance à une image se renforcera, c'est très bénéfique pour une entreprise que ses salariés y ressentent certaines valeurs communes entre eux et l'entreprise.

De plus, les démarches participatives incitent à un soutien aux idées nouvelles, pour lesquelles les managers sont très friands.

Cette démarche est motivante également dans le sens où la notion de reconnaissance est très importante. En entreprise il est souvent difficile que les auteurs des « bonnes idées » se fassent passer dessus par les supérieurs hiérarchiques, collègues...

Une meilleure reconnaissance des contributeurs et une valorisation plus forte des gains générés sont une source motivationnelle très importante chez un salarié

Si les 3/4 des salariés⁹ (75% des répondants) sont convaincus que les idées émises par le personnel permettent de réaliser des gains de productivité, seulement 1 salarié sur 3

(34% des répondants) estime que son entreprise communique effectivement sur les gains induits.

Une évaluation du « retour sur investissement » qui semble être une condition essentielle pour maintenir la dynamique.

L'innovation participative semble être utile à la fois pour l'entreprise et l'estime du salarié, indispensable, stimulante et fédératrice.

Exemples d'événement participatif : Carrefour annuel, des trophées, des formations spécifiques, des rencontres d'échange de bonnes pratiques politiques.

Entreprises participantes : Aker Yards, CTP, Expanscience, Inoven, La Poste, Michelin, Renault, Siemens Building Technologies, SITA Alsace, SNCF, Tokheim Services France SAS, Veolia Eau.

b) Les points faibles

Cette démarche aussi bénéfique soit elle pour l'entreprise détient cependant quelques faiblesses.

En effet le processus de sélection d'idée n'est peut être pas légitime ainsi que la mise en œuvre des idées et leur information.

En ce qui concerne la capitalisation et le partage des données, il faut bien être certain qu'il s'agisse de telle ou telle personne et non pas des substituables. Ceci engendre également un fait important sur la reconnaissance, élément très important dans la motivation des salariés.

L'évaluation (bilans et gains...) ne doit pas être omise pour ce genre d'exercice. Il permet à chacun d'exprimer ses sentiments envers ce type de démarches mais cela permet dans un second temps pour le dirigeant d'évaluer les motivations de chacun, ses besoins pour y travailler dans d'autres démarches.

En conclusion de cette démarche nous pouvons dire qu'il y a 5 axes de réflexions en 5 questions pour l'améliorer et la pérenniser.

Comment optimiser l'efficacité du processus de sélection ?

Comment reconnaître les contributeurs et les valoriser ?

Comment accompagner l'encadrement dans la mise en œuvre des idées ?

Comment évaluer le retour sur investissement ?

Comment développer une communication du résultat ?

⁹ Source, Inergie Opinion, étude réalisée en janvier 2007

2) L'écologie au bureau; des salariés motivés

Éteindre la lumière quand on quitte son bureau, trier sa corbeille à papier, stopper la climatisation la nuit...Les salariés sont prêts à 93 % à faire des efforts au travail pour préserver l'environnement ! Et plus particulièrement sur les économies d'énergie.

Les salariés constatent que leurs entreprises privilégient surtout le tri et le recyclage (74 %) plutôt que les économies d'énergie (23 %).¹⁰

L'intérêt des salariés pour les comportements éco-responsables varie en fonction de l'information faite à ce propos dans leur entreprise. Dans les grandes entreprises, les salariés sont deux fois plus informés sur le sujet que dans les PME. Ces dernières ont encore une grande marche de manœuvre avant de rattraper les grandes entreprises sur le terrain du développement durable.

La volonté des salariés de s'adapter aux attentes en matière d'écologie est réelle. Mais ils ne sont pas prêts pour le moment à aller jusqu'à donner une contribution financière pour l'environnement.

Les économies d'énergie ne sont donc pas à négliger pour les entreprises puisqu'elles y trouvent leur intérêt financier. De plus, du côté des salariés, 66 % se déclarent plus enclins à travailler pour une entreprise qui prend des initiatives en faveur de l'écologie, d'autant plus que celle-ci peut servir d'exemple ce qui renforce l'appartenance à l'entreprise pour laquelle il travaille.

Les actions menées par les entreprises pour le respect de l'environnement sont bien vues par les salariés, mais seuls 14 % des sondés se sentiraient capables de refuser un emploi parce que l'entreprise ne prend aucune initiative en faveur de l'environnement.

Conclusion :

Le degré de motivation est le facteur le plus déterminant de la réussite de l'entreprise. La motivation n'est pas une solution toute faite où l'influence de l'organisation y est forte.

La difficulté dans la gestion de la motivation c'est qu'elle doit être attachée à des buts et des projets qui donnent envie de faire avancer.

L'événement représente une solution pour une meilleure gestion.

D. Les méthodes actuelles de motivations à l'externe

Il existe des méthodes souvent utilisées pour changer d'environnement le salariés. Ces événements sont mis en œuvre par les comités d'entreprise qui font appel aux agences pour les mettre en place.

¹⁰ Source, étude Opinion Way, réalisée en Septembre 2007

Il y a donc les sorties culturelles qui prennent la première place devant les voyages d'entreprise. Il y en plusieurs dans l'année, et les salariés peuvent en profiter à moindre coût. Ce sont des activités réservées surtout pour les familles, puisque nous pouvons remarquer qu'il y a des sorties dans des parcs d'attraction, les rallyes touristiques.

Par année, le comité organise un voyage plus ou moins loin avec une destination plus ou moins intéressante en fonction du budget qui peut lui être alloué.

Il peut s'agir d'un weekend à Paris suivi d'une soirée cabaret, comme une semaine au Maroc.

Cependant emmener des personnes en voyage ne fonctionne plus si bien qu'auparavant, dans un premier temps, le pouvoir d'achat étant la question actuelle, les salariés ont d'autres priorités que les voyages, surtout que si une famille part dans sa totalité, le prix de revient est tout de même assez élevé.

D'autre part, la population d'entreprise étant de plus en plus individualiste (C'est pourquoi il faut trouver d'autres activités plus motivantes), les salariés travaillent toute la semaine avec leur collaborateur ils n'ont pas forcément envie de passer le week-end en plus avec leur dirigeant ou leurs collègues, ils préfèrent alors le faire en famille.

Pour ce type d'événement, les sorties à la carte sont une bonne solution, tous partent ensemble mais ils ont un certain quartier libre qui leur permet de passer la journée en famille et non entre collègues.

V) L'évènementiel ou motiver autrement

Il existe deux cadres pour se faire ; l'intérieur de l'entreprise en instituant des rendez-vous obligeant les salariés à échanger, et à l'extérieur de l'entreprise dans un cadre moins formel

A. A l'externe, motiver, partager, communiquer en dehors du travail

Pour une majorité de gens, le plaisir au travail, c'est sentir qu'ils font partie d'un groupe, d'une équipe avec qui ils peuvent partager. Se relier, c'est avoir un réseau pour le soutien, le support ou pour le simple plaisir. C'est savoir qu'il y a des personnes sur qui nous pouvons compter, avec qui nous pouvons échanger sur le travail, bien sûr, mais aussi sur notre vie, nos intérêts, nos passions, nos inquiétudes.

C'est sentir la solidarité entre nous parce que, finalement, nous faisons tous partie de la même aventure humaine. Se relier, c'est se faire demander comment va sa journée et... être écouté. C'est aussi rencontrer des gens intéressants.

1) Motiver par la cohésion de groupe

a) Définition de la cohésion

La première définition de la cohésion constitue le sens qu'on lui donne communément à savoir une forte union des parties constituant un groupe (Source : L'Internaute).

Cette définition est vraie mais néanmoins peu précise. Pour réellement comprendre cette cohésion il faut chercher du côté de la chimie, pour trouver une définition beaucoup plus précise de la cohésion.

Ainsi, en matière chimique, la cohésion correspond à la force qui s'exerce entre les molécules d'un corps s'opposant à leur séparation.

L'Encyclopédie elle précise qu'au sein de la molécule, la cohésion est assurée essentiellement par l'interaction électromagnétique. On peut ainsi définir, pour chaque molécule, une énergie de cohésion intramoléculaire qui est égale à la somme des énergies moyennes des liaisons présentes dans cette molécule.

Dans cette logique nous pouvons imaginer que le corps est l'équipe de l'entreprise, ensuite que les molécules sont les personnes qui travaillent au sein de l'équipe.

De ce fait, l'interaction électromagnétique, cette force, devient les interactions entre les personnes de l'équipe qui génèrent de la cohésion au sein du groupe.

b) Identifier les membres d'une équipe, identifier son équipe de travail

Une équipe de travail est constituée de membres tous différents les uns des autres, c'est ce qui fait sa force.

On peut y retrouver les bosseurs, les fatigués, les tires au flanc, les démotivés, les arrivistes, les travaillomanes, les animateurs, les inspireurs, les réalisateurs, les attentistes, revendicateurs, suiveurs, témoins... tous ces types de salariés seront à identifier selon leur profil pour gérer au mieux l'équipe.

Pour qu'une équipe fonctionne, il en faut au moins un ou plusieurs selon les catégories. Ceux-ci sont à détecter lors de l'entretien pour le poste demandé, ensuite il s'agira de faire jouer les complémentarités des personnes pour en obtenir un mélange homogène où chaque salarié aura sa place bien particulière.

Cette stratégie d'embauche est effective quand c'est le dirigeant lui-même qui a créé sa propre équipe de travail.

Prenons l'exemple d'un nouveau dirigeant arrivé d'une autre structure, pour lui il faudra identifier à quel genre d'équipe il reprend.

Il lui faudra identifier les objectifs et les personnes dont il dispose et surtout déterminer ce qui est capable d'être fait avec celle-ci. Il devra repérer dans le même temps les difficultés déjà présentes et celles qu'il risque de rencontrer dans le futur.

c) Construction de la cohésion d'équipe

En terme de cohésion d'équipe, il faut au dirigeant être perspicace sur les possibilités de cohésion entre les membres, c'est la plus difficile des tâches, ainsi le dirigeant devra

démasquer le rôle social de chaque individu la composant, et comment fonctionne t-il dans le groupe.

Pour renforcer la cohésion déjà existante dans une équipe de travail, il ne faut pas hésiter à instaurer quelques changements :

Dans un premier temps, cela montre un rôle de pouvoir et d'anticipation sur la monotonie du groupe, dans un second temps une équipe étant cadrée dès le début sera forcément plus attentive aux changements futurs qu'il risque d'opérer.

Pour obtenir la cohésion d'une équipe efficace il faut passer par 5 étapes :

Il y a dans un premier temps le stade de la confusion, tout se mélange, nouvelles règles, possibilités de nouveau dirigeant, nouvelles personnes insérées dans l'équipe. Il y a l'apprentissage à commencer, le fait de se connaître, d'apprendre à le faire, de vouloir le faire. Ce processus s'installe de lui-même mais il faut souvent le pousser pour qu'il y est vraiment cette envie de découvrir l'autre.

Pour ce faire, de nombreuses choses peuvent être créées au sein de l'entreprise ou dans le groupe de travail directement. Il s'agit de concepts très simples, nécessitant pas de frais du dirigeant, dans lesquels tout salarié peut y participer même ceux n'étant pas concernés directement.

Cela peut se traduire par l'installation d'une machine à café, véritable lieu de rencontre entre collègues.

Dans un second temps il s'agit du stade de dépendance. Effectivement chacun a compris au sein du groupe que l'un ne peut rien faire sans l'autre.

Cette dépendance les uns des autres va créer une forme de cohésion, même s'ils ne s'en apercevront pas tout de suite. Les salariés vont être de tous les côtés, se renseignant auprès des autres, le dialogue va se créer afin de savoir exactement qui doit travailler avec qui.

Suite de cette étape va se créer la fuite ou le combat.

Une fois l'équipe installée, chacun sait en quoi il peut aider les autres. Les affinités vont se créer, les rôles vont se définir et c'est à cet instant que les conflits vont commencer à émerger. C'est à ce moment que le dirigeant doit intervenir et repérer quel rôle tien chaque membre de l'équipe et ainsi de remettre tout ce petit monde à sa place respective.

Ceux qui endosseront le rôle de bosseurs et revendicateurs seront les plus conflictuels puisqu'ils voudront prendre toutes les casquettes.

Dans ce cas certains prendront la fuite, d'autres iront au combat.

Avant dernière étape, la constitution des paires. Après cette période conflictuelle, l'ambiance reprendra son cours puisque chacun saura la place qu'il détient, de ce fait certaines affinités plus que d'autres et le travail en petite équipe se fera de lui-même.

La cohésion aura d'abord lieu par petits groupes puis au groupe entier qui nous fera arriver à la dernière étape qui sera la cohésion totale du groupe.

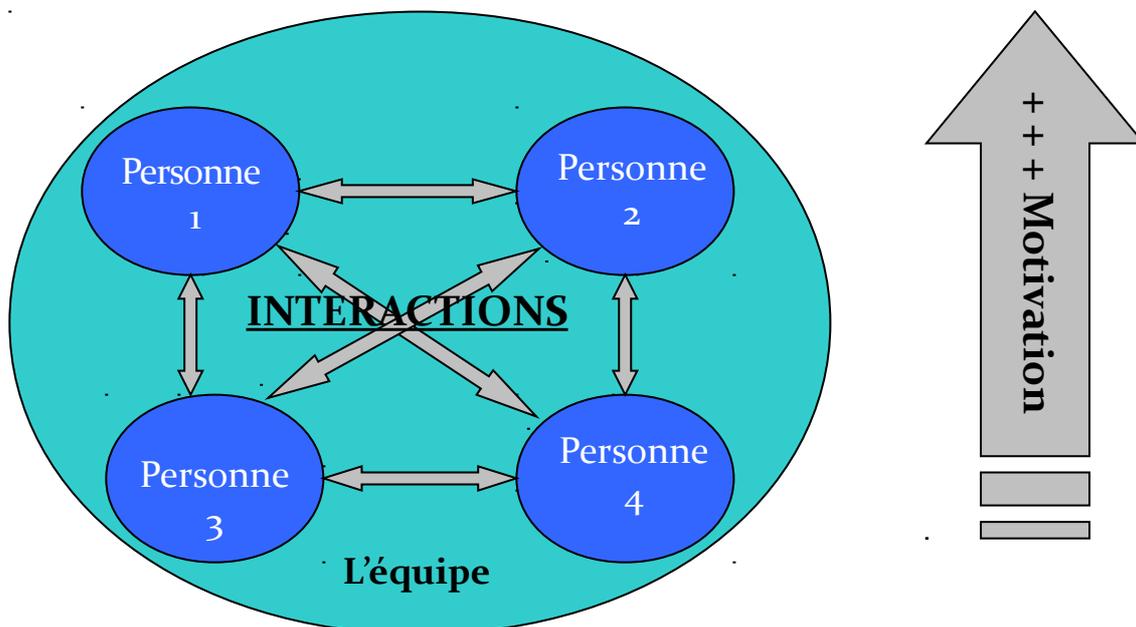
Chaque groupe comprendra qu'il dépend des autres ainsi la cohésion de l'équipe sera formée. Toute l'équipe instaurera des valeurs communes et des règles de jeu à partager. Dans une équipe il faut toujours favoriser la réussite individuelle mais surtout collective.

La reconnaissance du travail, des efforts de chacun suscitera un engagement de tous vers un même objectif pour que chacun puisse se dépasser tout en faisant profiter les autres.

Ces étapes sont franchissables dans un laps de temps assez long, cependant pour l'améliorer et renforcer la dernière il y a différentes méthodes, d'événements, de manifestations qui permettent à tous de se rencontrer soit au travail soit en dehors pour découvrir d'autres qualités de chaque membre par forcément mise en œuvre au sein de l'entreprise.

Le sport paraît être un bon vecteur, ainsi que toutes activités ludiques mettant en scènes les valeurs et qualités de chacun, nous en discuterons un peu plus tard dans le développement.

d) Augmenter les liens entre les personnes pour assurer la cohésion



Augmenter les interactions au sein de l'équipe, c'est engendrer ou augmenter la cohésion des personnes de l'équipe. Cette conséquence nous ramène à la définition initiale celle d'une forte union des parties constituant le groupe. Elle prend un sens plus précis.

L'avantage de favoriser ces interactions est que cela crée du lien mutuellement enrichissant entre les personnes.

Cela peut être l'image de l'ingénieur sidéré par la capacité du commercial à aller voir quelqu'un et lui vendre quelque chose... et du commercial sidéré par la capacité de l'ingénieur à transformer une vague idée en un objet concret que chacun peut toucher.

Ce qu'il faut retenir c'est que motiver l'équipe en favorisant sa cohésion, c'est renforcer les interactions entre chaque personne pour que des liens plus étroits se constituent entre les uns et les autres.

Les quatre mots de renforcement de la cohésion sont : Motivation, mesure, milieu et moral. Cependant pour que ce travail d'interaction se fasse correctement il doit répondre à certaines conditions. Le développement de la cohésion ainsi que son maintien dépendent de conditions bien précises telles que la clarté des objectifs, la pertinence des rôles de chacun, l'adhésion de la part de tous.

Malgré tout, la partie prenante de la cohésion est dans la gestion des conflits et faire reconnaître le leadership qui est « la » source de motivation de l'équipe c'est lui qui la fait avancer dans le sens demandé et qui est motivant pour toute l'équipe.

Un leadership non motivé fait courir le risque à l'équipe d'être moins performante et démotivée.

B. A l'interne, motiver par la convivialité

L'organisation de sorties permet aux membres du personnel de se réunir en dehors du travail et de s'amuser. C'est un bon moyen d'exprimer sa gratitude et son appréciation, si une équipe a travaillé dur et atteint ses objectifs.

D'autres activités permettent de consolider l'équipe, bien qu'elles nécessitent un effort, et peuvent être aussi amusantes que relaxantes.

C'est surtout un incroyable décapant du stress occasionné par le travail et les exigences de performance.

1) La culture zen au travail (*Annexe 5, Espace zen au travail*)

Un des objectifs d'une entreprise voulant ressourcer ses salariés et leur procurer du bien-être c'est de réduire le stress qu'ils peuvent avoir au travail.

La méthode proposée, le Shiatsu sur chaise, se caractérise par sa grande adaptabilité au monde de l'entreprise.

La séance se pratique habillé, sur une chaise ergonomique apportée par le praticien. La séance individuelle dure 15 minutes, ce qui permet de bénéficier des effets positifs du Shiatsu le temps d'une courte pause, sans rupture de la journée de travail. 5 m² au calme suffisent pour réaliser la prestation.

L'intervenant travaille les zones où le stress et les tensions physiques s'accumulent principalement : dos, épaules, nuque, crâne.

Cette pratique mise en place au sein de l'entreprise permet de supprimer les tensions physiques et les contractures musculaires. Elle facilite l'élimination des blocages psychologiques et la libération des émotions refoulées.

Ce type d'événement mis en place au sein de l'entreprise séduit de plus en plus les grosses entreprises où le niveau de stress est à son maximum.

Prenons pour exemple l'entreprise : Renault

En 1998, Renault inaugure un observatoire du stress visant à quantifier le stress et ses effets, sur la base de questionnaires individuels. A l'issue de ce test, l'employé est orienté vers l'aide appropriée :

- Relaxation, prise de conscience du corps
- Formation à la maîtrise des émotions

Une autre façon de procéder est d'instaurer des rendez-vous qui ne se déroulent pas directement au sein de l'entreprise : *Afters Works* ; sorties entre collègues après les heures de travail), des apéros et des dîners ...

Pour que ce genre d'activités prenne forme, il faut lancer des idées ou favoriser les interactions en dehors de l'entreprise.

Il faut « approvisionner » les salariés à ces genres d'activités pour que les liens puissent se tisser et donner envie d'y participer.

Ces initiatives sont souvent lancées par les directeurs qui sentiraient certaines tensions dans son équipe, le but étant que ce soit les salariés eux-mêmes qui prennent cette initiative.

Dès lors où les personnes se parlent au sein de l'entreprise, ni la forme, ni les moyens utilisés sont importants.

2) Création de groupes dans l'entreprise

La première entreprise qui ait mis ce genre d'événement en place dans son entreprise est SAS Institute en Caroline du Nord, USA.

Depuis d'autres ont suivi le mouvement.

Les clubs d'entreprise étaient à la base des rassemblements de personnes pour se fidéliser et fédérer des valeurs de l'entreprise.

De nos jours il existe différents types de clubs dans l'entreprise. Chez Google, il s'agit de clubs de jongleurs, de lanceurs de Freesbys.

Chez Boeing c'est des clubs d'œnologie, où les salariés apprennent entre eux à goûter les vins, les accorder avec les plats, se familiariser avec le langage œnologique.

Quelque soit le choix du salarié pour tel ou tel club, il s'agit toujours des mêmes motivations qui le pousse à s'y inscrire et participer.

Pour les salariés ces groupes permettent de rencontrer et de côtoyer des gens étant dans d'autres quartiers de l'entreprise, des personnes que ne l'on croise pas forcément tous les jours dans le cadre du travail.

Pour les salariés ceci offre d'autres perspectives, on parle de cohésion, de rencontre, de débats autres que les enjeux de l'entreprise.

Ces clubs sont souvent ouverts pendant les heures de pauses ou après le boulot ce qui est motivant à l'heure de la reprise du travail.

Les groupes sportifs sont les plus souvent présents puisqu'ils attirent toujours plus de personnes.

a. Le sport en entreprise

Propriété collective des salariés d'une même entreprise ou d'un regroupement de petites entreprises, le club d'entreprise ou interentreprises est un outil à disposition des travailleurs pour accéder à la pratique sportive de leur choix.

Dans les petites entreprises, tous ces petits clubs, souvent omnisports, sont la seule activité sociale de l'entreprise. Qu'ils soient omnisports ou unisports, les clubs d'entreprise jouent un rôle social important.

En ce qui concerne les groupes de sport, des événements peuvent être mis en place comme des tournois interentreprises (Tournoi International des 3 Suisses, Doublet 2006).

Tournois inter ou intra entreprise :

Le groupe Danone France organise tous les deux ans leur *Danone World Cup*.

Il s'agit d'un tournoi féminin de football qui mobilise quelque 9 000 participants pour les qualifications nationales, soit environ 10 % des effectifs mondiaux du groupe Danone.

« Dans les tribunes, pendant que les Anglais et les Allemands s'époumonaient au rythme des tambours turcs, les Brésiliennes apprenaient aux Tchèques quelques pas de samba pour la fiesta du soir. » « Plus que la fête du football, cela a été la fête tout court, s'enthousiasme Laurent Chartois, capitaine de l'équipe de France masculine, responsable production sur le site d'Evian.

Pour les salariés il s'agit d'une expérience fantastique qui permet de fraterniser avec leurs collègues du monde entier.

Les effets positifs d'un tel événement :

Un événement de ce type a une multitude d'effets positifs sur les salariés.

Il permet de donner un sens concret aux valeurs de l'entreprise et donc de mieux faire adhérer les salariés à celles-ci, de valoriser la population des opérateurs qui travaillent

en usine (70 % des participants), de faire se rencontrer des services qui n'en n'ont pas l'habitude.

Côté business, l'entreprise peut ensuite en demander beaucoup plus à ses troupes. Le football effacerait les barrières hiérarchiques.

Pierre Deheunynck, directeur du développement des hommes et des organisations chez Danone dit « sur le terrain, seuls les bons joueurs ont voix au chapitre, assure-t-il. D'ailleurs, pour la finale, bien qu'étant leur chef, j'ai été sorti de l'équipe. Notre leader était un stagiaire. »

Nous pouvons remarquer une chose ; à l'intérieur de ces groupes sportifs, il y a beaucoup de pratiquants se défoulant dans leur discipline favorite. Nous pouvons constater un fait important ; beaucoup de salariés sont présents mais ne participent pas. Ces groupes permettent alors plus que la pratique, mais la rencontre entre salariés qui viennent seulement y passer du bon temps.

Les autres événements internes liés au sport :

Sans aller jusqu'à organiser un événement comparable à celui de Danone, il a des petits événements qui peuvent prendre place en interne et créer autant de convivialité.

Chez Coca-Cola France, les salariés ont pu regarder les matchs de l'équipe de France. La campagne de communication « On parle tous football » a été déployée en interne un mois avant l'événement. Les 2 500 salariés français ont été invités à se réunir dans le hall de leur site pour participer à un jeu.

L'objectif était le décloisonnement des services.

Chacun d'eux devait gratter une carte sur laquelle était inscrit le nom d'une personne appartenant à un autre département de l'entreprise, S'en suivait une sorte de jeu des sept erreurs pour chaque binôme avec, à la clé, des places pour des matchs de l'équipe de France à gagner. Une opération qui a connu un taux de participation de 75 %.

Même type d'initiative chez Adidas. Retransmission des matchs, concours interne de la meilleure tenue de supporter pour gagner deux places pour la finale.

Chez Kompass, filiale de Pages jaunes, où un concours de pronostics a eu lieu sur l'intranet tandis que l'auditorium était réservé à la diffusion des rencontres.

Les effets négatifs d'un tel événement :

Cette notion d'entreprise transcendée par la compétition a tout de même quelques points négatifs.

Pour nombre de salariés, regarder un match avec les collègues, c'est plus une figure imposée qu'autre chose, une sorte de moment de convivialité forcée. Pour certains, ils travaillent tous dans la même entreprise, se voit tous les jours ainsi ne veulent pas forcément utiliser leur temps libre avec les autres salariés surtout s'il y a quelques désaccords dans l'environnement professionnel.

- b. Des soirées à thème (Annexe 6, Soirée Antillaise)
- c. Les Arbres de Noël (Annexe 7, brochure Arbre de Noël)
- d. Les animations interactives et ludiques (Annexe 8 et 9, Soirée Casino et Soirée 80's)

3) Motiver par la culture de projet d'entreprise

Sans un sentiment d'appartenance, comment espérer mobiliser les gens sur les objectifs de l'entreprise ?

a. Création d'un événement unique où tout le monde participe à son organisation

En terme d'activités, d'animations ou d'événements à mettre en place au sein d'une entreprise, les possibilités sont infinies...

Avoir une idée, la développer, la faire adhérer est chose simple, cependant c'est la préparation et l'encadrement qui feront la différence, c'est là qu'il y a la différence entre *l'Incentive* et le *Team Building*.

L'Incentive, pour être rapide correspond à un divertissement seulement destiné à récompenser ou motiver les salariés. *Le Team Building*, lui se démarque réellement en proposant des activités ludiques et pédagogiques encadrées par des personnes de métier et non des animateurs proposant une activité ayant qu'une seule finalité.

Ainsi, créer un événement répondant aux critères de motivation, ludique, pédagogique doit se préparer avec l'équipe concernée pour qu'il y est réellement un sentiment de cohésion, de lien social, car les salariés participeront à un événement qu'ils auront eux-mêmes mis sur pied. Cependant il est préférable de garder quelques surprises durant cet événement pour que la réussite soit totale.

Pour organiser ce type de projet, il faut d'abord déterminer l'objectif de celui-ci. Cet objectif doit être accordé par l'ensemble du personnel, ainsi un événement reprenant les valeurs de l'entreprise serait le bienvenu.

Quelque soit le thème sélectionné, il doit y avoir une adhérence de tous, il faut donc un sujet qui motive. Ne pas choisir un thème sur lequel certains seraient plus valorisés que les autres. Chaque salarié doit partir sur le même pied d'égalité.

Ce projet à pour objectif premier de mettre tout le monde dans le même bateau, ainsi chaque salarié va pouvoir participer à l'organisation de l'événement. Chacun va pouvoir utiliser ces compétences, que ce soit en étant le coordinateur, créateur, donneur d'idée, chaque rôle sera important.

Cependant pour qu'une activité de ce type puisse être profitable à tous, elle doit être soigneusement préparée et demande beaucoup de doigté de la part des organisateurs car

il faut que tous les membres de l'équipe puissent y participer de la même manière. Ainsi une fois que le projet sera tissé dans toutes ses formes, il faudra bien sûr faire appel à des professionnels pour le mettre sur pied avec un maximum de connaissances sur le sujet.

Le jour de l'événement, tous les membres seront fiers de ce qu'ils auraient pu créer ensemble et ce qu'ils peuvent mettre sur pied en étant une équipe.

La motivation sera d'autant plus grande que la marge de main d'œuvre leur sera laissée.

Toutes les valeurs fédérées par l'entreprise seront regroupées au sein d'un événement pour les salariés créés par eux-mêmes.

Avec des événements aussi forts physiquement, mentalement et émotionnellement sur le plan individuel, l'impact sera démultiplié. Nous obtenons des résultats quasi simultanés alors qu'il aurait fallu près de 6 mois pour obtenir les mêmes au management lui-même de l'entreprise.

C. Motiver pendant les heures de travail ; les séminaires

1) Définitions

Les séminaires sont présents au moins une fois par an dans l'entreprise pour permettre de faire le bilan de l'année écoulée, les objectifs atteints, les futurs, il s'agit d'un état de santé de l'entreprise auquel les salariés doivent participer.

Après ce rappel sur l'entreprise, les salariés sont divisés en petits groupes de travail et doivent répondre à certain nombre de questions sur l'entreprise dans les domaines qui les correspondent.

Les séminaires se font souvent à l'extérieur de l'entreprise pour permettre aux salariés de se couper véritablement de leur travail et leur permettre de se lancer dans la tâche plus facilement.

Ces séminaires se finissent souvent par la mise en place d'activités ludiques, sportives permettant aux salariés de prendre plaisir après avoir réfléchi sur l'entreprise et ses valeurs.

Il peut s'agir alors d'incentive qui représente plus un cadeau mais aussi de jeu d'entreprise, à la fois plus ludique et fédérateur puisqu'ils peuvent reprendre les valeurs de l'entreprise.

Ce type de séminaire permet aux salariés de prendre conscience de la dirigeant reconnaît le travail effectué dans l'année et qu'il leur offre une après-midi détente tous ensemble.

Les après-midi peuvent être de différents types, nous allons en développer quelques uns parmi tant d'autres.

2) Les séminaires de Motivation ; développement personnel

Les séminaires de motivation ont pour but de faire se rencontrer les personnes à l'aide d'activités originales et créatives pour leur permettre de développer cette liaison sociale tant rechercher par les dirigeants.

Ils auront un souvenir commun de cette journée et auront appris à se connaître. Voici quelques types d'activités pouvant être mises en œuvre dans le cadre de séminaire de motivation.

a. Les ateliers culinaires

Les ateliers de cuisine représentent une activité pleine de saveur, il s'agit de faire faire aux salariés le repas qu'ils vont manger.

Les ingrédients sont choisis de telle manière à favoriser le travail d'équipe, la créativité et performance.

Ils devront s'organiser en cuisine tel un grand restaurant.

Les notions et valeurs recherchées sont la communication interne, l'organisation des tâches, la prise en main par un coordinateur représentant le chef pour qu'ils puissent mettre en place ce type d'organisation au sein de l'entreprise.

b. Œnologues aux heures perdues

Qui n'a jamais souhaité goûter aux plus grands vins, utilisés le vocabulaire adapté, avec ce type d'activité c'est possible.

Activité originale qui permettra aux salariés de se mettre dans la peau d'œnologues expérimentés.

Animation basée sur la dégustation de différents vins, assimilation avec des ingrédients originaux. Il y a une phase préparatoire où les salariés découvriront le vocabulaire de vins, puis une animation de dégustation pour finir par un jeu où ils devront découvrir les critères de chaque vin, leur accompagnement.

Jeu basé sur la réflexion en équipe, la découverte, la curiosité, mais également la confiance et l'efficacité.

c. Trouver le bon rythme au travail, la musique peut-être la clef

Cette activité originale par sa forme, va permettre aux salariés d'obtenir la satisfaction et l'émotion d'être capable de constituer le meilleur orchestre de percussions ou autres instruments.

Chacun musicien ou non, puisse apprendre en moins de deux heures à jouer d'un instrument de musique dans une harmonie et un rythme parfait.

Il s'agit d'un des exercices ludiques des plus enthousiasmants pour les salariés.

3) D'autres formes d'animations ludiques pour les séminaires (*Annexe 10, D'autres activités ludiques pour animer les séminaires, La pétanque intérieure*)

Il existe énormément d'activités ludiques de ce types, il faut savoir les notions à développer, les besoins des salariés.

Nous pouvons en citer quelques unes comme, la découverte des 5 sens, il s'agit d'un quizz où les mots d'ordre sont cohésion, adresse et esprit d'équipe afin de répondre à des énigmes concernant les 5 sens.

La pétanque intérieure, cette animation basée sur un tournoi de pétanque se déroule en intérieure. Ceci permet de couper avec le climat actuel, de retrouver une ambiance de vacances avec distribution de tong à l'entrée, senteurs de lavande dans la salle, grisonnement de sauterelles, repas provençale et l'animation pour que tout le monde s'y sente bien. Une activité conviviale liant la notion d'équipe, challenge, vacance, plaisir et détente.

4) Les séminaires de récompense (*Annexe 11, Étude complète Séminaire de Récompense*)

Les salariés d'une entreprise souhaitent légitimement que l'on reconnaisse les efforts qu'ils font au service de l'entreprise.

La rémunération est évidemment la première preuve de cette reconnaissance. Les salariés veulent d'abord avoir le sentiment que l'entreprise les paye d'une façon générale au prix du marché pour le type d'emploi et de fonction qu'ils occupent. Si ce n'est pas le cas, inutile d'espérer un engagement fort.

Aujourd'hui ceci ne suffit plus, ce qui les motive aujourd'hui c'est la reconnaissance : « un retour sur investissement » après un effort qui aura débouché sur une réussite de l'entreprise sur tel ou tel sujet.

Ainsi la reconnaissance n'est pas forcément en terme monétaire. Il peut s'agir d'aider un salarié à développer ses compétences, se perfectionner ou progresser dans leur carrière professionnelle avec des programmes en interne ou externe à l'entreprise pour qu'ils se sentent soutenu dans leurs efforts. (Ceci représente un point positif pour les entreprises qui peuvent profiter d'une promotion interne de leur personnel. Elle ne sont plus obligées de passer par des recrutements externes pour des postes similaires puisqu'ils auront été formés).

Ces récompenses sur surtout pour des valorisations individuelle mais quand est il des valorisations collectives ?

Beaucoup d'entreprises oublient cette notion qui est pourtant vitale.

Pourquoi est-ce si difficile à une hiérarchie de valoriser le travail d'une équipe, quand l'on connaît les moyens de le faire.

a. Les récompenses collectives

Il s'agit d'activités basées sur la compétition, ces activités doivent être accessibles à tous et basées sur la mise en scène (Chasses au trésor..).

Cependant, le niveau de compétition ne doit pas engendrer un excès de la part des salariés.

Pour développer cet esprit d'équipe il faut utiliser des activités fondées sur la résolution de problème en équipe pour renforcer la convivialité de la récompense.

Ils doivent s'organiser entre eux pour progresser ensemble par petits groupes mais tous dans le même sens pour un même but.

b. Les récompenses individuelles

En ce qui concerne les récompenses individuelles, il existe deux cadres types.

Il y a les récompenses d'ordre financières ainsi que les non financières.

Conclusion : Plus votre personnel quittera à l'heure de son travail, moins il sera motivé à travailler ! Plus le livret d'absence est rempli plus le conflit est proche et explosif.

VI) Quel thème peut allier davantage la motivation, cohésion, passion et extériorisation ? Le sport !

Bon nombre d'entreprise ont surfé sur les analogies entre sport et business : esprit d'équipe, fierté d'appartenance, dépassement de soi, goût de la performance...

Le sport est fédérateur et motif de rassemblement, nous allons développer dans cette partie que le fait d'utiliser l'événement sportif pour des séminaires salarial est source de motivation ou de remotivation pour certains.

Pour développer cet aspect important de l'utilisation du sport comme promotion des valeurs d'une entreprise nous allons utiliser un exemple : le football et les joueurs professionnels.

Les joueurs professionnels de football sont soumis à des entraînements d'une extrême rigueur, leur travail de préparation est une épreuve qui peut parfois être douloureuse. Mais, quand ils se retrouvent sur le terrain pour une compétition, il y a une grande part de plaisir dans ce qu'ils vivent. Nous pouvons même dire que leur équipe n'a des chances de gagner que si les joueurs éprouvent une forme de jubilation collective au cours du match.

Dans le monde des entreprises, c'est la même chose. Ce qu'une entreprise voudrait c'est que la plupart des salariés aient le sentiment de travailler dans des équipes où on cherche à marquer des points tout en éprouvant du plaisir à pratiquer la compétition. Si certains salariés sont passionnés de football, il est possible d'organiser des rencontres. Cependant, tout le monde ne sera pas conquis, il faut penser au plus grand nombre. Il est possible d'organiser des rallyes, des rencontres alliant plusieurs sports ou activités (chasse au trésor, canyoning, etc.....). Donner aux salariés la possibilité de montrer, de partager ses compétences (physiques ou intellectuelles) en dehors de son travail, c'est un moyen de le

motiver, c'est un moyen de mieux le connaître et c'est aussi un moyen pour l'ensemble des salariés de faire à nouveau connaissance. Il est aussi intéressant de prévoir dans cette journée la remise d'une médaille, d'une

récompense (billet d'avions, billet bateau, téléphone, week-end dans un hôtel, etc....). Il est évident que cette remise doit être solennelle et basée sur des faits ou l'atteinte d'objectifs très concrets. Afin d'éviter les frustrations, il est important de prévoir pour tous les participants la distribution de tee-shirt, stylos, briquets.

Concrètement, obtenir une cohésion d'équipe est plus qu'un objectif, c'est une volonté à part entière tout comme la motivation des salariés. Il est important d'être créatif et original et surtout d'apporter à ses équipes un soutien et une attention toute particulière. Il est impératif de garder en tête l'objectif de cette journée. *« J'utilise volontiers la comparaison entre le monde de l'entreprise et celui du sport ».* Jean-Paul Villot, PDG de la société Neopost.

A. Le sport comme image de communication

Les passions engendrées par le course au large associée aux valeurs qu'elle véhicule ; créer une forte cohésion de la part des collaborateurs de l'entreprise.

Source de motivation et de progrès, l'engagement aux côtés d'un skipper et de son bateau apporte de la passion.

Elle est bénéfique pour l'entreprise si un sens lui est donné, si les vaeauers sont partagées. On ne réussi jamais seul, il faut donc partager ses réussites comme ses échecs.

B. La voile comme sport porteur.

Un exercice de genre mêlant le sportif au professionnalisme permet de retrouver les ingrédients de la compétition pour atteindre les objectifs de management en créant un évènement unique. La pratique de ce sport aide au développement personnel au sein de l'entreprise permettant à chacun de se dépasser, en équipage.

Les similitudes avec le monde de l'entreprise sont nombreuses: prise de risques, stratégies, esprit d'équipe, performance, anticipation, situation de crise, technologies, environnement...

La clef de réussite sur l'engagement d'un projet voile tient dans la capacité du projet à fédérer toutes les ressources de l'entreprise, tout au long de l'année: skipper, clients, collaborateurs, actionnaires, fournisseurs, médias.

Véritable interface entre l'entreprise et le skipper (conseil, stratégie, budget, communication, accompagnement, suivi du projet vélique..).

En les assistants dans la démarche globale de leur projet, cela accompagne le développement de l'entreprise.

1) Travail sur la communication interne

Les passions engendrées par la course au large associée aux valeurs qu'elle véhicule, crée une forte cohésion de la part des collaborateurs de l'entreprise partenaire. Source de motivation et de progrès, l'engagement aux côtés d'un skipper et de son bateau apporte de la passion.

Elle est bénéfique pour l'entreprise si un sens lui est donné, si les valeurs sont partagées. On ne réussit jamais seul et il faut savoir partager ses réussites et parfois ses échecs.

2) Les objectifs et les valeurs restent les mêmes.

Sur le bateau, s'il y en a un qui dérape, toute la manœuvre échoue et il y en a 25 autres qui dérapent. Une virée en voilier est un très bon moyen pour souder une équipe. En même temps tout le monde est au même niveau, il n'y a ici aucune façon de pouvoir tricher.

Partage de l'effort, solidarité, mise à l'épreuve collective, tous les ingrédients sont présents des sueurs froides et le langage coloré sont eux aussi présents. Chacun a ses propres difficultés à franchir, certains obstacles comme au sein de l'entreprise, ainsi ils peuvent se rendre compte que sans l'aide des autres ils ne pourraient pas réussir.

VII) Transformer les motivations en performance ; les jeux d'entreprise

Selon un vieux proverbe japonais : « Une vision sans action est un rêve. L'action sans vision est un cauchemar ».

Pour une entreprise, la vision n'est pas un rêve, mais un intérêt concret pour un futur possible et souhaitable qui se construit étape par étape et qui est mesurable.

C'est pourquoi l'expérience seule ne suffit plus dans une entreprise, les performances doivent être toujours plus productives et les dirigeants doivent trouver le moyen de les mettre en application d'abord par le jeu puis dans la réalité pour avoir des « droits » à l'erreur pour les éviter ensuite.

Cependant ces jeux d'entreprise les « Business Game » représentent beaucoup d'atouts pour ceux qui les utilisent, malgré tout il y a certaines limites à ne pas franchir pour que le jeu en reste un.

A. Outils pédagogiques comme source de motivation

Comme dit précédemment l'expérience ne suffit plus dans une entreprise si elle n'est pas doublée par la capacité de voir et d'anticiper. Pour chaque projet mis en place au sein de l'entreprise il faut l'analyser et le comprendre pour que ce jeu prenne toutes ses formes, puisqu'il est un outil pédagogique qui doit être présenté comme une nouvelle manière de penser et réfléchir ensemble pour que chaque salarié sache pourquoi il est là et dégager une certaine motivation à y participer.

Un outil efficace produit des résultats en synergie avec tous les participants. C'est-à-dire

que ce jeu permet de vérifier que le résultat final doit être meilleur que la somme des différents résultats individuels. D'ailleurs, n'importe quelle équipe efficace produit des solutions qui sont vraiment mises en pratique. Ceci exige que les décisions doivent

soient acceptées par tous les participants.

Pendant ces jeux d'entreprise, les salariés apprendront comment conduire un processus logique de résolution de problèmes et de prise de décision.

Il s'agit d'un réel outil pédagogique qui mesure également l'interaction entre les salariés. Il exige alors de la coopération et de la communication entre les salariés.

Ainsi, le jeu d'entreprise permet aux entreprises de répondre à certains besoins de communication interne pour une meilleure performance de ses membres.

Dans tous les cas le meilleur moyen d'apprendre, c'est de faire et de se tromper...sans risque.

B. Les atouts du jeu d'entreprise

Le rôle d'un jeu d'entreprise est d'emmener l'ensemble de l'équipe dans le même sens en partageant des objectifs communs. Il faut développer cette synergie en valorisant les esprits d'équipe performants centrés sur le retour sur investissement.

Nous verrons que des salariés motivés apprennent de manière plus efficace et le concept d'animation ludique représente un véritable levier de motivation pour des équipes qui ne sont pas forcément toutes liées par les mêmes idées.

1) La stimulation comme mode d'apprentissage efficace

Une équipe est conflictuelle car elle est composée de personnes différentes. C'est aussi ce qui fait à juste titre qu'elle est riche, performante et puissante. Risquer, oser le conflit va de pair avec l'efficacité collective.

Il faut trouver le moyen de gérer cette situation paradoxale. Il faut trouver le moyen de réunir tous les salariés pour réfléchir à des questions collectives où tout le monde dispose de compétences que les autres n'ont pas forcément mais qui sont complémentaires. Réussir est le mot d'ordre de ce concept.

2) Le ludique comme véritable « levier » de motivation ?

Acteurs de leur apprentissage, les participants prennent ensemble des décisions et en mesurent l'impact direct sur les résultats.

Le ludique est utilisé pour amener les salariés à une autre forme d'apprentissage. Puisqu'il s'agit d'un jeu, les salariés s'y prêtent mieux, il n'y a pas la notion d'apprentissage pure et dure même si celle-ci est explicite.

Étant en équipe, ils sont d'autant plus motivés pour la faire gagner et n'hésiteront pas à prendre des initiatives qu'ils n'auraient pas tenté en formation formelle.

Le ludique représentant le jeu, l'erreur est la bienvenue, ainsi les salariés n'auront pas

peur d'oser, se tromper et prendre des risques.

C. Les limites du jeu d'entreprise

1) Ce n'est qu'un outil pédagogique

Comme toute activité le jeu d'entreprise peut avoir différents points négatifs.

Dans un premier temps il est vrai qu'un jeu d'entreprise peut très bien fonctionner mais ne donner aucun résultat réel.

En effet, l'activité étant innovante, toute l'équipe est présente, le jeu paraît être intéressant. Les équipes se prêtent au jeu, puisqu'il ne s'agit que d'un jeu.

La motivation est très présente, les problèmes sont trouvés, les salariés collaborent, s'organisent, de ce fait tous les objectifs sont atteints. Les valeurs fédérées sont reconnues, et toute l'équipe semble satisfaite.

Malgré tout, cela ne peut fonctionner que dans le cadre de ce jeu d'entreprise. Ceci signifie que les salariés ont parfaitement répondu aux objectifs mais ne le font plus dans le cadre de leur travail. Ce que l'on peut en déduire c'est que certains le font parce que c'est demandé, d'autres parce que ça leur permet de profiter d'une journée de travail à jouer.

Pour que ce type de jeu fonctionne il faut faire attention à ce que les salariés sont vraiment intéressés pour avancer au travail, faire bouger les choses, les faire changer et non pas de profiter simplement d'une activité qui leur permet seulement d'éviter une journée de travail.

Au-delà de cette remarque il peut y avoir une seconde limite à un jeu d'entreprise.

La première limite étant celle de la crédibilité des salariés à vouloir réellement y participer pour ce que le jeu représente, la seconde serait que les salariés se prêtent trop au jeu et qu'ils oublient la notion de « jouer pour jouer ».

Certains salariés étant toujours en compétition avec leurs collègues, même quand il s'agit de jouer, ils en oublient qu'il ne s'agit pas de la réalité.

Les jeux d'entreprises sont créés pour mettre en situation des problèmes, questions qui peuvent se présenter dans l'entreprise, au sein d'une équipe.

Il faudra bien définir avec tous les membres qu'il n'y a rien à gagner de concret, de solide, mais que c'est leur propre personne, leurs valeurs qui vont en être le plus récompensées.

Il arrive souvent lors de ces jeux d'entreprise que les personnes ayant le statut de leader dans une équipe, se sentent toujours leaders. Ceci peut faire rater une séance, ainsi aucun résultat positif ne ressortira de cette séance et il faudra recommencer depuis le début.

2) Explosion des équipes

Pour mettre en place de type d'activité tel que les jeux d'entreprise, il faut avoir un maximum de connaissances sur les équipes qui participeront à l'activité.

Il faut une implication soigneusement préparée pour que celle-ci puisse fonctionner dans sa totalité.

Une société qui connaît de fortes tensions mais qui souhaitent tout de même mettre en place ce genre d'activité sera refusée. Il est bien sur or de question qu'une équipe se tirant dans les jambes dans l'entreprise continue à faire de même en activité ludique.

Mettre les salariés en difficultés ou en situation d'infériorité peut se révéler en effet contre-productif pour l'équipe. Dans ce cas les activités favoriseront certainement la cohésion des individus mais pas nécessairement la cohésion des membres d'une équipe.

Dans ce cas ci il serait plus préconiser de mettre en place des activités de simulations de situations pendant un laps de temps très court mais très productif. Dans ce cas le business games (jeu d'entreprise), permet de recréer en 30 minutes une situation d'entreprise qui aurait pu se mettre en place en un mois, ainsi cela permet de voir les comportements que cela suscite.

En ce qui concerne les jeux d'entreprise à activités extrêmes, certains spécialistes doutent eux-mêmes de l'efficacité que peut produire une activité de ce type chez des salariés étant déjà soudés.

On peut donc en déduire que quelque soient le lieu ou l'activité choisis, c'est l'état d'esprit de l'équipe qui est alors déterminant.

D. L'évaluation du jeu d'entreprise

Pour que toute activité soit performante, il faut en faire son feedback, ici il s'agit d'évaluer cette activité de jeu d'entreprise pour connaître ses atouts et ses faiblesses pour pouvoir les adapter à tout type d'objectif.

1) Un complément idéal

En plus de l'enseignement de terrain au sien de l'entreprise, le jeu d'entreprise propose un complément idéal de l'enseignement traditionnel.

Ce complément permet de mettre en exergue les valeurs essentielles d'un bon management d'hommes et de ressources.

Ce qui fait la différence avec l'enseignement traditionnel qui peut être proposé par l'entreprise (stage de formation..), quelque soit la manière dont s'est fait, le jeu d'entreprise apporte cette touche d'originalité, d'interactivité que les salariés ne

retrouveront pas ailleurs. En plus de ces notions nous pouvons y ajouter la rapidité de leur mise en œuvre, leur convivialité, efficacité et créativité.

Acteurs de leur apprentissage, les participants prennent ensemble des décisions et peuvent en mesurer directement l'impact.

Ainsi, les plus timides mais non moins performants prendront plus aisément la parole, donneront leur idées avec moins de crainte que s'ils étaient en enseignement formel autour d'une table.

2) Enrichissement d'un nouveau processus pédagogique

Le business game représente une nouvelle performance d'une entreprise.

Dans le passé, apprendre avait pour but de développer une compétence individuelle mise au service de l'entreprise dans ses différents métiers.

Actuellement, le monde complexe et l'environnement turbulent des entreprises, cette approche de l'apprentissage est insuffisante. De nos jours l'entreprise a besoin d'individus capables d'apprendre ensemble, de mettre en œuvre un ensemble de techniques et de profiter ensemble des effets de la synergie développée.

Il faut ainsi capitaliser une intelligence d'équipe plutôt qu'une intelligence individuelle.

Cet enrichissement d'un nouveau processus pédagogique répond au célèbre triangle de la performance d'équipe à savoir : l'aptitude à créer ensemble une vision commune, la capacité des équipes à conserver et appliquer des process qui vont favoriser le partage de l'information et de structurer les actions collectives mais également d'engager les équipes dans la création d'une culture d'entreprise favorisant la communication directe entre les équipiers, la confiance, l'entraide et la motivation.

La qualité relationnelle est une dimension à fort impact sur la performance collective.

3) Renforcement de la motivation à apprendre

L'aspect ludique que représentent ces jeux d'entreprise favorise l'apprentissage en équipe grâce à des mises en situation représentant de véritables défis à relever par les équipes.

Il s'agit de « micro-mondes » qui ne sont pas la réalité mais y ressemble beaucoup. Ils offrent la possibilité aux équipes de se voir agir (sans risque), d'analyser leurs comportements et de capitaliser sur ce qui produit des résultats tangibles. Ils décident également des actions correctives qu'ils peuvent apporter.

Il y a alors un renforcement de la motivation à apprendre, puisqu'ils se voient progresser ensemble dans le cadre des défis qui leur sont présentés et peuvent mesurer l'impact de leur dynamisme.

Ce type de jeu est rapide, convivial, efficace et surtout opérationnel. De plus, il permet à chacun d'utiliser des notions intrinsèques telles que la curiosité, l'initiative ou l'autodétermination.

En ce qui concerne la curiosité, elle apparaît expérimentalement comme un besoin

naturel. La curiosité est un déterminant de la motivation qui ne subit pas de baisse ni d'usure avec la satisfaction.

La curiosité constitue toujours un mouvement psychique d'exploitation, visant à savoir. Pour les initiatives ou l'autodétermination il s'agit d'un besoin à tout sujet de se percevoir comme la cause principale de son comportement, de pouvoir choisir ses comportements.

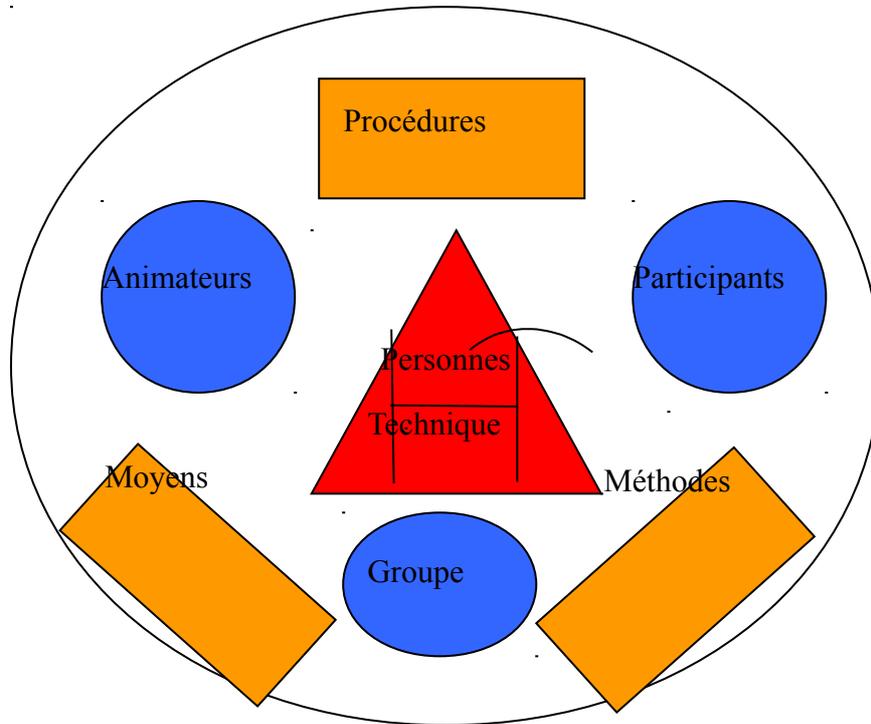
Tout ce qui est ressenti comme pression, contrainte, contrôle, réduit l'autodétermination et fait baisser la motivation intrinsèque. Les situations de compétition, de temps imposé, de surveillance diminuent la motivation intrinsèque. À l'inverse, les situations dans lesquelles les sujets ont la possibilité de choisir les tâches et/ou leurs conditions d'exécution, et dont ils connaissent les objectifs à long terme, conditionne la motivation intrinsèque.

Pour décrire objectivement cette notion d'initiative nous reprendrons Goethe et nous citons *"Toutes les initiatives et les actes de création sont soumis à une vérité élémentaire; dès le moment où l'on s'engage catégoriquement, la Providence agit, elle aussi"*

Conclusion :

Objectifs

Fonctions



Diversité

Efficacité

La triple mutation de l'environnement de l'entreprise, de son organisation, et des personnes qui y travaillent, amène à ce que les solutions de la formation et du conseil deviennent insuffisantes.

Les besoins dans l'entreprise ne sont plus réservés qu'aux dirigeants. Ces besoins se transforment progressivement en demandes et offres, ce qui fait que, cela apparaît comme une mode et représente très probablement une tendance lourde dans le management actuel et à venir.

Bien que nous ayons des systèmes de plus en plus sophistiqués et complexes, nous avons pour l'instant toujours besoin des Hommes pour les maintenir.

Par conséquent la compétitivité d'une entreprise passera encore pendant de nombreuses années par la motivation de ses salariés.

Cependant, il existe certains points qui restent noirs en ce qui concerne l'utilisation d'événements ayant des finalités de jeu, de cohésion...

Le coaching et le Team Building sont des accompagnants d'ordre professionnel mais en vue du développement de la personne. Ils offrent un vecteur nouveau de gestion du changement pour les acteurs qui est à la fois en intelligence de situation et extrêmement personnalisé.

Le Team Building c'est bien de se déplacer ensemble, de découvrir que ceux qui ont des capacités internes, n'ont pas forcément les mêmes en externe. Malgré tout cette utilisation du ludique (du Team Building), se généralise aujourd'hui avec l'idée qu'il faut entretenir une équipe pour qu'elle fonctionne : c'est perçu comme un besoin et non plus comme un complément pour faire plaisir.

Nous savons que les entreprises sont prêtes à investir beaucoup d'argent dans ce type d'activités, d'organisation de séminaires des plus géants, des plus insolites... cependant en échange les dirigeants attendent un retour sur investissement des plus rapides. Ainsi le Team Building ne deviendrait-il pas plus professionnel que récréatif, de cette

question nous pouvons nous poser la question suivante L'événementiel est-il une communication sans limites ? Jusqu'ou peut-il aller ? D'autres besoins vont-ils se créés après que les entreprises en auront fait le tour ?

Il est bien évident qu'actuellement, l'événementiel est la grosse tendance des entreprises et qu'il s'agit d'un domaine extrêmement large pour que l'on puisse en faire le tour rapidement. Malgré tout, ces questions pourront être soulevées dans la cadre d'une seconde étude.

VIII) Annexes

Annexe 1 **Grille d'évaluation des motivations**

Motivations personnelles : Abs / Présent / Marqué / T Marq

	0 pt	1pt	2pts	2,5pts
Besoin de sécurité :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
Besoin d'activité :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
Besoin de dépassement :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
Besoin d'éthique :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
Besoin de développement personnel :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			

Motivations relationnelles : Abs Prés Marq T Marq
0 pt 1pt 2pts 2,5pts

Besoin de contact :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Besoin de proximité :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Besoin de reconnaissance :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Besoin d'influence :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Besoin de compétition :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Motivations liées à la tâche : Abs Prés Marq T Marq
0 pt 1pt 2pts 2,5pts

Besoin d'ordre / d'organisation :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Besoin de visibilité immédiate :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Besoin de directives :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Besoin de feed-back :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Besoin d'autonomie :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Besoin de diversité :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Besoin d'enjeux commerciaux :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Rigueur dans le travail : Abs Prés Marq T Marq
0 pt 1pt 2pts 2,5pts

Besoin de rémunération :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Besoin d'évolution :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Besoin de statut :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Total MP = /12,5

Total MR = /12,5

Total MT = /17,5

Total ME = /7,5

Informations candidat :

Nom : Prénom : Date :

Poste :

Annexe 2

Définitions des dimensions évaluées

Permet de prendre connaissance de la définition précise de chacune des dimensions évaluées par le questionnaire d'évaluation

Besoin d'activité : Tendance du candidat à rechercher des environnements de travail au sein desquels il bénéficiera d'un rythme de travail soutenu.

Besoin d'autonomie : Tendance du candidat à avoir besoin de travailler avec une certaine liberté, tant dans le choix de ses horaires que dans la sélection des méthodes ou des outils qu'il doit utiliser.

Besoin de compétition : Tendance du candidat à avoir besoin de se mesurer aux autres et d'entrer en compétition avec eux dans le cadre de son activité professionnelle.

Besoin de contacts : Tendance du candidat à apprécier et à rechercher de manière active le contact avec les autres.

Besoin de dépassement : Tendance du candidat à avoir besoin de repousser ses propres limites dans le cadre de son activité professionnelle.

Besoin de développement de soi : Tendance de l'évalué(e) à rechercher un développement de ses compétences et de ses potentialités au travers de l'exercice de son activité professionnelle.

Besoin de directives : Tendance du candidat à rechercher des consignes claires avant de débiter une tâche.

Besoin de diversité : Tendance du candidat à avoir besoin d'effectuer des tâches diverses et d'éviter les activités routinières.

Besoin de feed-back : Tendance du candidat à avoir besoin d'informations en retour sur le travail qu'il réalise.

Besoin de proximité : Tendance du candidat à chercher à nouer des relations étroites et authentiques avec ses collègues et collaborateurs.

Besoin de reconnaissance : Tendance du candidat à rechercher les témoignages d'affection et de reconnaissance de la part de ses collègues et collaborateurs.

Besoin de sécurité : Tendance du candidat à rechercher un environnement professionnel rassurant et dénué de risques majeurs.

Besoin de visibilité immédiate : Tendance du candidat à avoir besoin de pouvoir observer rapidement le produit de son travail et le résultat de ses efforts.

Besoin d'enjeux commerciaux : Tendance du candidat à chercher à être impliqué dans le versant commercial des projets et à rechercher les opportunités de business.

Besoin d'éthique : Tendance du candidat à rechercher un environnement professionnel au sein duquel les pratiques professionnelles sont en accord avec ses valeurs et son éthique personnelle.

Besoin d'influence : Tendance du candidat à chercher à exercer un pouvoir sur les autres et au sein de l'organisation dans laquelle il évolue.

Besoin d'ordre / d'organisation : Tendance du candidat à avoir besoin de clarté et d'organisation dans le cadre de son travail et de la définition de ses tâches.

Evolution : Tendance du candidat à avoir besoin de pouvoir évoluer professionnellement au sein de l'entreprise à court ou moyen terme.

Rémunération : Tendance du candidat à chercher à occuper un poste auquel est associé un niveau de rémunération élevé.

Statut : Tendance du candidat à avoir besoin d'occuper un statut valorisant au sein de l'entreprise dans laquelle il évolue.

Annexe 3

Présentation des résultats en radar

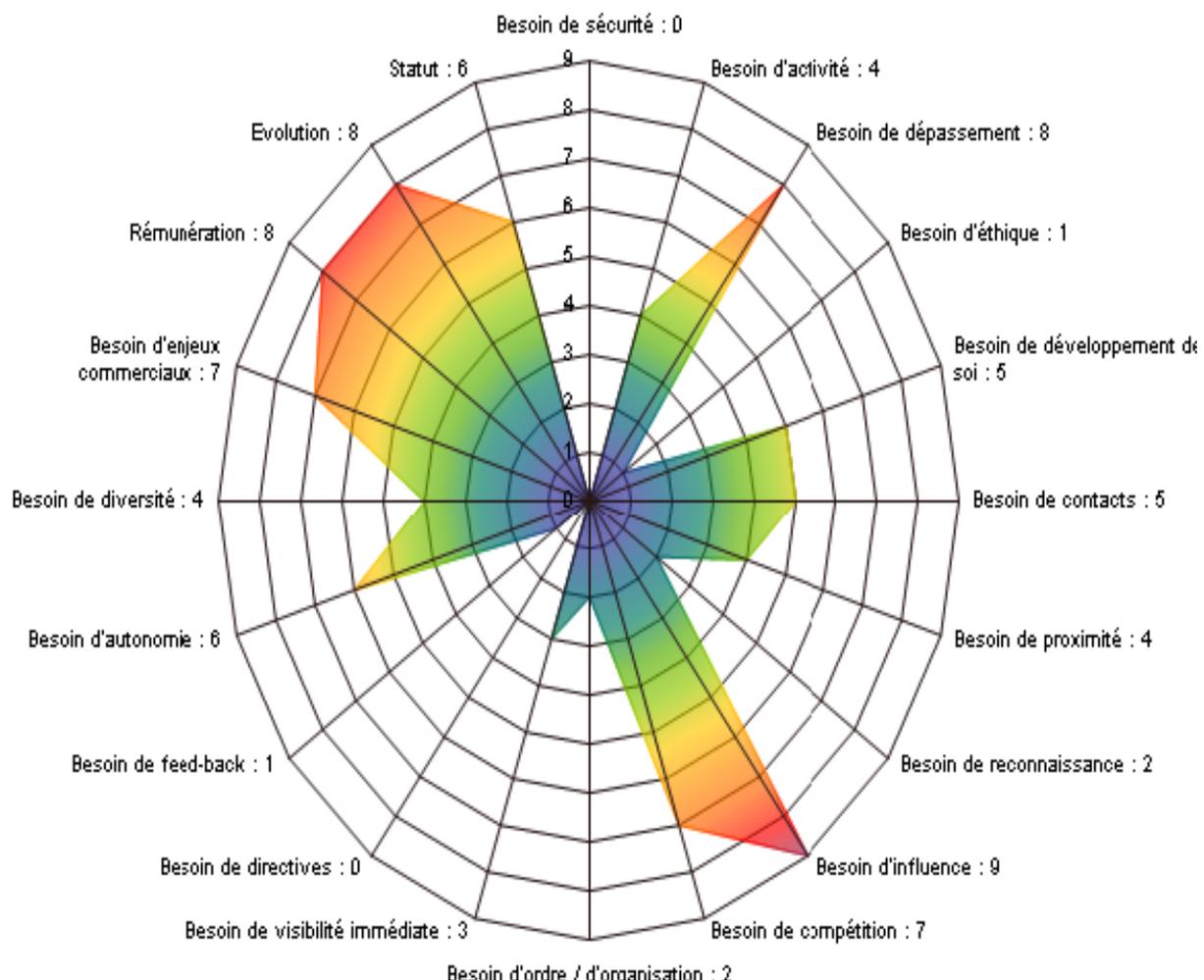
Le graphique ci-dessous présente les résultats sur les 20 dimensions de la motivation professionnelle évaluées.

Les dimensions les plus privilégiées sont des dimensions caractéristiques des motivations professionnelles. Ces motivations auront tendance à s'exprimer de manière consistante et à constituer de puissants moteurs.

Les dimensions modérément privilégiées marquent les facteurs de motivation qui s'exprimeront plus ou moins en fonction du contexte dans lequel il évoluera.

Les dimensions les moins privilégiées sont des dimensions non-caractéristiques de la motivation.

Professionnelle. Ces facteurs de motivation auront tendance à s'exprimer rarement.



Bibliographie

Cauvin (P). - *La cohésion des équipes : Pratiques du Team Building, collection formation permanente, éditeur ESF, 2007*

Chiffre (J.-D.) & Teboul (J.). - *La motivation et ses nouveaux outils, des clés pour dynamiser une équipe. Éditions ESF. 2e édition. 1990.*

Clorec (C). - *Entrer ou sortir du travail ; les théories de la motivation, papier universitaire, 1995*

Ellul (J). - *Psychologies au travail, P.U.F., coll. : Quadrige, Novembre 2000*

FRANCES (R.). - *Motivation et efficience au travail. Éditions Mardaga. 1979.*

Helen (R).- *Motiver le personnel et encourager son développement, revue de santé Oculaire, Communautaire, 2006*

Jardiller (P). - *Le Développement humain dans l'entreprise, P.U.F, 1er septembre 1986*

[Keller](#) (L). - *Les clefs de la motivation au travail, L'harmattan, 2007*

MORIN (E.-M.). - *Psychologies au travail, Éditions Gaëtan Morin. 1996.*

Perkins (W.) *L'événementiel une communication sans limite... ou presque, Expériences, Principes et réflexions, Mars 2003*

Roethlisberger (F.-J). & Dickson(W.-J). -*Management and the worker, Harvard University, 1939)*

:

Remerciements

Je tiens à remercier dans un premier temps le corps enseignant et tout particulièrement à Mr Abdouzarakou, pour la patience qu'il a eu pour être mon responsable de mémoire, ainsi que sa disponibilité.

Dans un second temps, mes remerciements vont à Messieurs Michalowski Laurent et Neuville Arnaud pour l'aide qu'ils m'ont apportée, le temps libre qu'ils m'ont laissé pour que je puisse le terminer en temps et en heure.

Pour terminer, je souhaite remercier les directeurs, salariés qui ont pris sur le temps de travail pour m'aider dans mes démarches.

Il est bien évident, que mes remerciements sont également destinés à mes proches pour le soutien moral durant cette année.