



Université de Reims Champagne-Ardenne
Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion

La Gestion des Ressources Humaines en temps de crise économique : le cas de MANPOWER dans l'Est de la France.

Mémoire de fin d'études

*1^{ère} année de Master Management Stratégique des Organisations - Parcours Ressources
Humaines.*

Présenté par Laetitia BLASQUEZ

Directrice de mémoire : Monique COMBES-JORET, enseignante chercheuse à l'Université
de Reims Champagne Ardenne

2009-2010

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier Madame GIROND sans qui nous n'aurions pu réussir à réaliser cette recherche, étant donné son rôle dans l'obtention de notre premier entretien. Nous remercions aussi Madame ALLIDIÈRE et Madame GUEHENNEUX pour avoir accepté de répondre à nos questions en nous accordant de leur temps.

Enfin, nous remercions, tout particulièrement, Madame COMBES-JORET pour ses nombreux conseils allant des réflexions préalables à la rédaction du mémoire.

*« L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce mémoire.
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »*

Résumé :

L'arrivée de la crise économique en 2008, a obligé les entreprises à faire face à une situation inattendue. Les agences d'emploi sont directement touchées, étant donné la nature même de leur activité. Deux années plus tard, les entreprises espèrent enfin sortir de cette crise. Nous nous sommes donc demandé comment, l'un des principaux leaders sur ce marché : Manpower, a géré ses ressources humaines pour surmonter la crise. Nous avons donc interviewé une directrice de secteur et la responsable des ressources humaines de la région Est, afin de comprendre comment se sont déroulées ces deux années au niveau de la gestion des ressources humaines et quelles ont été les conséquences sur leurs comportements actuels.

Mots clés : *gestion des ressources humaines, crise économique, agence d'emploi.*

Abstract :

In 2008, the economic crisis arrives and obliges companies to cope with this unexpected situation. The employment agencies depend on manpower needs of customers companies and so, they are directly affected by this crisis. Two years later, the firms hope to get out of the crisis. We can wonder how one of major leaders in this market : Manpower, managed human resources to overcome the crisis. We have interviewed a sector' Director and the human resources manager of Eastern region, in order to understand how human resources management has been implemented during the past two years and know if there is a change in theirs behaviors.

Key words : *Human resources management, economic crisis, employment agency*

INTRODUCTION

Partie de la chute de l'immobilier en Amérique, la crise américaine est désormais devenue une récession mondiale, elle n'épargne personne même si l'impact est variable selon les pays. Pour ce qui est de l'Europe, en 2009, le taux de croissance du PIB est de - 4,2 % alors qu'il était de +0,7% en 2008 (Fond Monétaire internationale (FMI), cité par Alternatives économiques (Hors-série), 2009). Quant à la France, en 2008, la croissance de son PIB est l'une des plus faibles de l'Europe (+0,4%). Cependant en 2009, la France fait plutôt bien face à la crise et se situe au 2^{ème} rang européen pour ce qui est du taux de croissance du PIB bien qu'il soit négatif (-2,4%). En Mars 2009, selon une enquête de l'ANVIE et des Liaisons Sociales, 77% des salariés estimaient que leur entreprise était concernée par la crise, que ce soit par des difficultés commerciales, ou par manque de visibilité sur l'évolution des marchés (Autissier, Bensebaa & Bourbier, 2010)

Nous nous sommes donc demandé, comment les entreprises, face à la crise, ont géré leurs ressources humaines. Comment ont-elles, à travers leur gestion des ressources humaines, combattu cette crise ? Notons que, toujours selon l'enquête citée précédemment, 70% des salariés considèrent que leurs dirigeants ne gèrent pas bien la crise actuelle.

La gestion des ressources humaines « consiste en des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des RH et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. » (Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis, & Chevalier, 2001). Il est donc évident, par définition, que la crise a eu un fort impact sur la GRH. La diversité de ses activités lui donne une place primordiale dans la gestion stratégique de l'entreprise. En effet, bien que née de l'activité de paye, la GRH a un rôle bien plus étendu de nos jours, avec un aspect économique et un aspect social. Elle concerne tout d'abord, la gestion prévisionnelle du personnel, c'est-à-dire l'évaluation et l'adaptation des ressources humaines nécessaires à la production. Mais aussi, la GRH s'occupe de l'engagement du personnel, du recrutement jusqu'à l'intégration, ainsi que, du management des performances, grâce à la définition des postes, la fixation d'objectifs, la motivation et l'implication du personnel. D'autre part, cela touche aussi, le développement des compétences, à l'aide de la gestion de carrières et de la formation. Et enfin, elle s'occupe de la rémunération, qui passe par la fixation de ses composantes et le pilotage de la masse

salariale. Pour 96% des salariés interrogés, les ressources humaines doivent avoir des missions spécifiques en matière de gestion de la crise. Ils attendent notamment, un accompagnement au changement et des actions de communication renforcées sur la gestion de la crise.

L'approche socio-économique nous est apparue comme étant la plus adéquate avec notre vision du fonctionnement de l'entreprise, portant un intérêt aux performances économiques et aux performances sociales, les deux étant interconnectées. La performance économique est celle mesurée en analysant les résultats économiques concrets de l'entreprise (chiffre d'affaires, coûts des charges, etc.) alors que la performance sociale, quant à elle, mesure l'efficacité sociale de l'entreprise : « les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-coordination-concertation, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique ». Il faut concevoir le tout comme un système d'interactions (Plane, 2003).

Nous avons porté une attention particulière au fonctionnement d'une agence d'emploi et plus précisément à celui d'un des leaders sur le marché en France : l'entreprise Manpower. Depuis la loi de cohésion sociale de 2005, les agences d'intérim sont devenues des agences d'emploi et étendent leur secteur d'activités. En effet, les services fournis aux entreprises par l'agence se diversifient, ils comportent désormais : la mise à disposition de travailleurs temporaires, de travailleurs en Contrat à Durée Déterminée (CDD) et en Contrat à Durée Indéterminée (CDI), la formation, l'accompagnement et le conseil. Nous avons choisi d'avoir une approche qualitative afin de réaliser une analyse en profondeur d'une agence d'emploi. Nous nous intéresserons donc ici à connaître et à comprendre comment l'agence d'emploi Manpower, a géré ses ressources humaines face à cette crise économique, et ce, plus particulièrement pour la région de l'Est de la France.

Nous verrons donc, dans un premier temps, comment une entreprise peut améliorer ses performances. Elle peut tout d'abord, améliorer ses performances économiques, en réduisant les coûts visibles grâce à la gestion du personnel et des rémunérations, en réduisant les coûts cachés par l'amélioration de la gestion de la production et les économies d'énergie et en augmentant les parts de marché au moyen de la fusion-acquisition et de l'innovation. Mais une entreprise peut aussi améliorer ses performances sociales, en modifiant sa façon de manager, en motivant davantage ses employés et en insistant sur la communication. Dans un second temps, nous évoquerons la méthodologie que nous avons utilisée durant cette

recherche, du choix du sujet aux méthodes de recueil des données en passant par le choix des personnes interrogées. Nous ferons aussi un état des lieux du marché de l'agence Manpower, en insistant sur les effets, en France, de la crise sur l'intérim et l'emploi en général, ainsi qu'en citant des données concrètes sur cette entreprise. Enfin, nous exposerons les résultats que nous avons obtenus, les analyserons et les comparerons aux informations exposées précédemment.

P A R T I E

PARTIE THEORIQUE

- *AMELIORER LES
PERFORMANCES ECONOMIQUES*
- *AMELIORER LES
PERFORMANCES SOCIALES*

1

A. AMELIORER LES PERFORMANCES

ECONOMIQUES

1. REDUIRE LES COUTS VISIBLES

La masse salariale correspond aux dépenses de l'entreprise pour ses salariés. Elle dépend donc de l'effectif et des rémunérations. Elle représente souvent plus de la moitié, voire même 80%, des dépenses de l'entreprise. En situation de crise, réduire la masse salariale sera donc une des premières mesures envisagées.

LES EFFECTIFS

▪ LA REDUCTION DES EFFECTIFS

Les premières réactions des entreprises sont donc, de cesser de recruter d'une part et de licencier d'autre part. En situation de crise, réduire les effectifs semble être la solution adéquate et rapide. Les effets sont immédiats, avec des réductions de 30 à 50% des frais, ce qui permet notamment de rassurer les actionnaires (Brilman & Hérard, 2006).

Cependant, la crise n'étant pas passagère, il ne faut pas réfléchir à moyen terme mais à long terme. Outre le coût de la mise en place d'un « plan de sauvegarde de l'emploi », réduire les effectifs peut avoir des effets pervers, parfois même, des conséquences irréversibles :

- Une diminution du chiffre d'affaires, une perte de parts de marché

Les clients peuvent boycotter l'entreprise suite à des licenciements massifs afin de montrer leur sentiment d'injustice par la révolte. Ce risque est d'autant plus élevé que la concurrence est forte, le pouvoir de négociation des clients élevé et qu'il existe une forte cohésion entre ces derniers.

- Une baisse de la productivité, une baisse de la qualité

Après une diminution d'effectifs, le moral des salariés restant (« les survivants ») est en berne ce qui influe sur la productivité et la qualité. Tout d'abord, ils se sentent toujours menacés,

leur avenir étant incertain en temps de crise. De plus, un malaise, dû à la culpabilité d'avoir échappé au plan de réduction, s'installe.

- Perte de compétences à long terme.

Comme nous l'avons précisé, il faut envisager le long terme. L'après crise est à considérer avec importance. En temps de crise, certains services, qui ne fournissent pas de bénéfices immédiats, peuvent être réduits voire supprimés. Cependant, il faut faire attention à ne pas supprimer des fonctions, qui s'avèrent essentielles à long terme et pouvant permettre de sortir réellement de la crise (Recherche et Développement, Ressources humaines, ...). De plus, si l'entreprise se sépare de certains de ses salariés, elle devra donc, par la suite, procéder à de nouveaux recrutements, si elle veut prospérer comme auparavant. Outre le coût d'une campagne de recrutement, l'image de l'entreprise, ayant procédé à des licenciements, ne sera pas bonne et les candidats risquent d'avoir des réticences à travailler pour elle.

▪ LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) désigne « un ensemble de méthodes et de pratiques destiné à permettre l'adaptation des ressources humaines aux besoins anticipés des entreprises » (Hounounou, 2008).

Il peut s'agir d'adaptations internes : aménagement des horaires, mobilité horizontale, promotion, réorganisation du travail, formation ; ou d'adaptations externes : recrutement, flexibilité de l'emploi, sous-traitance, externalisation, délocalisation.

Par définition, la GPEC s'appuie sur une projection à long et moyen termes en simulant la situation future (économique, technologique et sociale) et en s'ajustant à ses prédictions. Donc pour être performante, la GPEC doit s'appuyer sur des prévisions fiables afin d'éviter tout décalage avec la réalité qui pourrait avoir des conséquences très néfastes pour la santé de l'entreprise.

A l'arrivée de la crise, les économistes ne supposaient pas qu'elle prendrait une telle ampleur et qu'elle durerait. Comment gérer au mieux le capital humain dans cette situation ? L'avenir reste incertain même si nous espérons que l'année 2010 soit celle de la sortie de la crise rien ne peut nous l'affirmer pour le moment. La GPEC ne peut pas se baser sur des hypothèses encore trop vagues, il convient alors de gérer le capital humain selon la stratégie

que l'entreprise a développée pour survivre à cette crise et de rester à l'affût des moindres signes afin d'être opérationnel à la fin de la crise économique et réussir tant bien que mal à ajuster les ressources à la situation.

LA REDUCTION DU COUT DE LA REMUNERATION

▪ **LES COMPOSANTES DE LA REMUNERATION**

La rémunération globale d'un salarié peut se décomposer en 8 dimensions qu'on peut regrouper en 3 composantes (Barabel & Meier, 2010) :

- La composante financière monétaire
 - Le salaire de base
 - Les heures supplémentaires
 - Les primes
 - La protection sociale
- La composante non monétaire
 - Les avantages matériels
- La composante symbolique
 - La satisfaction psychologique dans l'exercice du travail
 - La capitalisation socioprofessionnelle
 - Le pouvoir et les gratifications symboliques

Le tableau ci-dessous résume les différentes composantes de la rémunération selon 3 axes : les rémunérations monétaires et non monétaires, les rémunérations individuelles et collectives ; les rémunérations immédiates et différées. On différencie aussi les rémunérations monétaires fixes de celles variables, ainsi que les rémunérations non monétaires tangibles de celles symboliques.

Les effets d'une modification de la rémunération vont dépendre donc des caractéristiques de cette rémunération ainsi que du personnel concerné (l'importance qu'il donne à chacune des composantes).

Tableau 1. Les composantes de la rémunération.

		MONETAIRE		NON MONETAIRE		
		FIXE	VARIABLE	TANGIBLE	SYMBOLIQUE	
COLLECTIF	Salaire mensuel selon une grille préétablie		Participation aux bénéfices	Amélioration des conditions de travail (locaux, matériel utilisé, ...)	Image de l'entreprise	
	Augmentation générale du salaire		Intéressement			
	Protection sociale		Primes de performance collective			
	Maladie		Stock-option			
	Retraite		Plan d'épargne entreprise			
	Chômage					
	Assurance vie					
	ETC.					
INDIVIDUEL	Augmentation individuelle du salaire		Primes de performance individuelle (objectifs)	Avantages matériels divers	Satisfaction psychologique dans l'exercice du travail	
	Primes liées au contexte de travail (travail de nuit...)					Moyens matériels de réaliser le travail.
	Primes liées au contrat de travail (CDD, ETT)		Commissions			Produit et services de l'entreprise
	Heures supplémentaires					Gratifications
	Primes d'ancienneté					
				Pouvoir		
					Gestion de la carrière	
					Situation sociale, statut	
					Gratification symbolique (titre honorifique)	

Rémunérations immédiates
 Rémunérations différées

▪ LES REMUNERATIONS ET LA CRISE

Variable importante dans la gestion de l'entreprise, la rémunération va elle aussi subir des changements. Le premier acte des entreprises sera de geler les salaires, de réduire ou supprimer les primes, les avantages en nature, etc. La part tangible de la rémunération (monétaire et non monétaire) va subir des changements importants qui ne seront pas toujours appréciés des salariés. C'est dans cette situation, que la rémunération intrinsèque (non monétaire symbolique) va prendre toute son ampleur, c'est à l'entreprise de valoriser les autres composantes de la rémunération telles que l'image de l'entreprise ou la satisfaction au travail.

L'équité est alors l'une des valeurs d'autant plus importantes à respecter lors de cette démarche. On peut distinguer quatre types d'équité recherchés par le salarié (Barabel & Meier, 2010) : l'équité interne (c'est-à-dire par rapport aux autres salariés de l'entreprise), l'équité externe (c'est-à-dire par rapport aux autres entreprises sur le marché), l'équité individuelle (par rapport aux caractéristiques individuelles spécifiques), l'équité collective (par rapport à la performance du groupe).

Il faut repérer quelles sont les caractéristiques intrinsèques qui ont le plus de poids pour les salariés et appliquer les modifications de façon équitable.

▪ LES « SURSALAIRES »

La presse a fortement mis les projecteurs sur les « sursalaires » perçus par certains salariés ou chefs d'entreprise. L'entreprise se doit donc de vérifier si le salaire perçu correspond bien au travail effectué par le salarié. Les primes sont-elles correctement définies ? On ne parle pas ici de réduire les salaires ou de supprimer les primes pour faire des économies, mais d'analyser le système de rémunération afin de vérifier qu'il n'y ait pas d'incohérences et qu'il soit juste. On a vu les conséquences désastreuses que peuvent avoir les « sursalaires » comme ceux des bonus des traders. Il s'agit ici d'agir sur l'équité des salaires, et ainsi d'éviter certains coûts.

Réduire les coûts visibles n'est pas la seule solution pour réduire les coûts de l'entreprise, même si la masse salariale représente une part importante des dépenses, travailler sur la réduction des coûts cachés, peut permettre à l'entreprise de faire de réelles économies et même d'améliorer ces processus.

2. LA REDUCTION DES COUTS CACHES

LA GESTION DE LA PRODUCTION

Afin, d'améliorer la gestion de la production, l'entreprise peut mettre en place un management de la qualité. Cela s'applique aussi bien aux fonctions de production qu'aux fonctions de supports. Cependant, pour que l'entreprise s'inscrive réellement dans une démarche qualité, la participation des fournisseurs est nécessaire, c'est toute la filiale qui doit pratiquer un management de qualité.

Le management de la qualité permet d'améliorer la compréhension et de clarifier les processus, les employés comprennent alors mieux leur rôle et la place de chacun dans l'entreprise. Mais, cela permet aussi, d'obtenir un gain de temps et de qualité.

▪ GAIN DE TEMPS

Il a été démontré que la réduction du temps de cycle réduisait les coûts et souvent les erreurs. Or, « un niveau hiérarchique entraîne en moyenne en son sein un délai supplémentaire de 6 semaines par décision » (Brilman & Hérard, 2006). Il faut donc décentraliser les décisions, et responsabiliser les employés afin de réduire le temps du cycle.

En temps de crise, les entreprises ont tendance à centraliser et à contrôler toutes les décisions. La confiance et la délégation ne sont pas au goût du jour. Pourtant, comme nous l'avons évoqué, la décentralisation peut être bénéfique car elle réduit la lenteur des procédures

mais aussi, responsabilise les employés, qui alors se sentent plus impliqués dans la stratégie de l'entreprise.

- GAIN DE QUALITE

Le management de la qualité est orienté vers la prévention des défauts, afin d'atteindre un haut niveau de performance, provoquant ainsi une diminution des coûts de « non-qualité ». L'entreprise recherche alors l'atteinte d'un objectif idyllique : le « zéro » défaut. Pour cela, l'entreprise doit tout d'abord cartographier son processus, puis mesurer la performance actuelle afin de la comparer avec celle souhaitée. Enfin, des actions d'amélioration sont mises en place. C'est le principe de la Roue de DEMING (cf. figure 1).

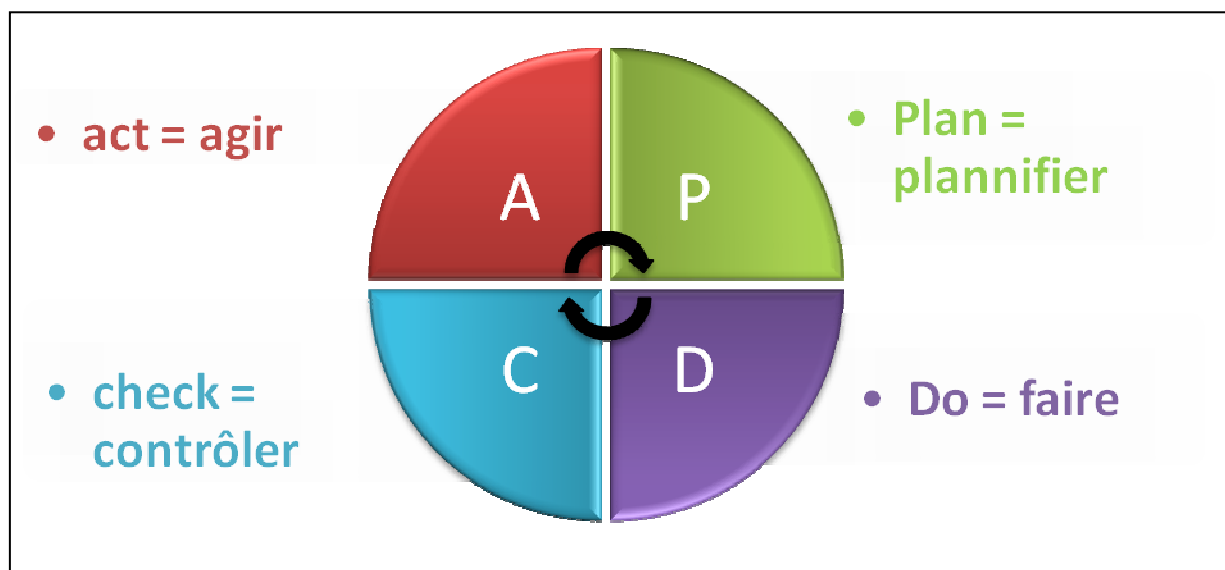


Figure 1. La roue de DEMING

Bien que les apports du management de la qualité ne soient plus à prouver, mettre en œuvre un système d'amélioration continue est long et nécessite l'implication de tous. En situation de crise, il est difficile d'obtenir une implication générale, d'autant que des actions sur les coûts visibles seront plus compréhensibles par les salariés et les actionnaires. Il faut

alors, se projeter sur du long terme, avec un management de la qualité, l'entreprise sortira de la crise plus forte qu'auparavant.

LA CONSOMMATION D'ENERGIE.

Le maître mot en temps de crise est « économie ». L'entreprise peut alors mettre en place une « chasse au gaspillage » non pas de temps ou de non qualité mais tout simplement concernant l'énergie et l'environnement. Les économies d'énergie sont un moyen efficace de réduire les coûts et de véhiculer une image citoyenne de l'entreprise. Cela peut passer par l'installation de panneaux solaires, une meilleure isolation des locaux par exemple, mais aussi l'utilisation de produits recyclables, de produits biodégradables, ainsi que des actions au quotidien comme éteindre les lumières, imprimer en recto verso (ou moins imprimer), etc.

Ces actions d'économies d'énergie peuvent entrer dans la politique de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), par l'établissement d'un plan de développement durable.

3. AUGMENTER LES PARTS DE MARCHE

Afin de minimiser les effets de la crise, chercher à augmenter les parts de marché peut être une solution. Il existe plusieurs façons d'augmenter les parts de marché d'une entreprise. Bien entendu, l'entreprise peut fournir les produits ou les services moins chers que les concurrents, en répercutant sur les prix, la diminution de ses coûts cachés comme nous venons de le voir, mais aussi, passer par l'innovation ou la fusion-acquisition.

L'INNOVATION

L'innovation représente un enjeu stratégique, elle permet d'acquérir un avantage compétitif par rapport aux concurrents, se différencier d'eux et ainsi augmenter les parts de marché de l'entreprise. Il existe plusieurs formes d'innovations, représentées dans le tableau suivant :

LES FORMES D'INNOVATIONS	DEFINITION	EXEMPLE
INNOVATION DE PROCESSUS	Mise au point de méthodes d'organisation, de développement, de fabrication, de distribution.	Les 48H chrono, dans la vente par correspondance
INNOVATION DE RUPTURE	Modification profonde des conditions d'utilisation d'un produit, bouleversement technologique.	Le e-commerce
INNOVATION INCREMENTALE	Amélioration d'un produit ou service qui ne bouleverse pas les conditions d'utilisation.	La souris à bille devient la souris optique
INNOVATION PERTURBATRICE	Innovation sous-performante au départ qui peu à peu remplace et détruit la technologie dominante et met en danger les entreprises qui la produisaient.	La révolution de la photo numérique
« INTELLIGENCE INNOVATION »	L'innovation devient le lien entre la connaissance technico-scientifique de l'entreprise et ses clients.	L'ouverture d'un site internet spécialisé autour d'une nouveauté technologique
GRAPPES D'INNOVATIONS	Une découverte majeure entraîne d'autres innovations dans son sillage et offre à l'économie un cycle de croissance suivi d'une phase de dépression pour les entreprises dépassées.	Le développement des nanotechnologies
POLITIQUE D'INNOVATION	Tout l'apport des politiques pour promouvoir l'innovation.	La protection des brevets
SYSTEMES D'INNOVATION	Méthodologie, processus et techniques utilisés pour favoriser sa compétitivité.	Le moteur hybride de Toyota
INNOVATION PULL	On innove pour répondre à une attente spécifique du marché et non satisfaite	Création de l'ADSL

Sources : « Les meilleures pratiques de management », Brilman, J., Hérard, J. (2009).

Tableau 2. Les formes d'innovation.

Plusieurs solutions s'offrent à l'entreprise pour accélérer l'innovation (cf. tableau 3).

COMMENT ACCELERER L'INNOVATION DANS L'ENTREPRISE		
LEVIER	OUTILS	RESULTATS
TIRER PROFIT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES INFORMATIQUES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ « Logiciel knowledgeist » : des moteurs de recherche sémantique des contenus ▪ « logiciel Cobrain » : Recueillir, structurer, capitaliser, cartographier et partager les bases de connaissances métier. ▪ « logiciel Technoptimizer » : Stimuler la créativité et outiller le processus créatif 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apport de nouvelles compétences ▪ Capitalisation et partage de nouveaux concepts et connaissances dans une base structurée ▪ Développement des comportements créatifs, de l'ouverture, de l'éveil et de la curiosité.
REDUIRE LA DUREE DE REALISATION DES INNOVATIONS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser le désordre pour créer vite et bien. ▪ Privilégier l'action, le transfert et la reconnaissance. ▪ Générer rapidement des résultats ▪ Entretenir l'émulation entre les équipes, les sites, ainsi que le travail en équipe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auto-alimentation de la démarche créative ▪ Modélisation voire simplification des systèmes, produits ou procédés ▪ Création du bon produit ou service du premier coup ▪ Nouvelle organisation et nouveaux rôles
ACCROITRE LA VALEUR CLIENT DES PRODUITS ET SERVICES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la valeur client ▪ Arbitrage entre performance/coût/différenciation ▪ Redistribution et réduction des coûts et dispositif de mesure du retour sur investissement ▪ Vérification des solutions pour une meilleure maîtrise des risques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Division par deux des délais de conception, innovations et brevets multipliés par deux ou trois à ressources constantes ▪ Sortie de l'approche Conception à coûts objectifs ▪ Accroissement de la valeur perçue par le client
L'ADHESION ET L'IMPLICATION DES HOMMES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prouver l'implication de la hiérarchie grâce leaders ▪ Investir en temps et logiciel d'Innovation Assistée par Ordinateur ▪ Communiquer rapidement sur les progrès, les résultats 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorisation des compétences créatives ▪ Constitution d'une masse critique d'acteurs favorables au progrès pour pérenniser la démarche

Sources : « Les meilleures pratiques de management », Brilman, J., Hérard, J. (2009).

Tableau 3. Les leviers de l'innovation.

De plus, l'innovation est favorisée par :

- La diversité

La diversité du personnel permet la diversité des points de vue et des approches, c'est en confrontant ses idées qu'on trouve des solutions très innovantes.

Cela suppose une revue de la gestion des carrières, de la promotion et du recrutement. L'arrivée, de nouvelles personnes très différentes, sera souhaitée. Cependant, en temps de crise, l'ouverture et l'embauche de nouvelles personnes ne sont pas bien perçues par les salariés qui ne comprennent pas pourquoi l'entreprise ne se concentre pas sur la sauvegarde des salariés déjà présents.

- La décentralisation

Il est nécessaire d'avoir un certain niveau d'autonomie et de responsabilité afin de pouvoir laisser libre court à la créativité.

Or, en période de crise, la Direction a tendance à centraliser, à contrôler. En effet, les salariés ont besoin d'être rassurés et de trouver du sens aux actions, car trop de décentralisation peut déstabiliser par son manque de correspondance.

- L'indépendance

On appelle ici « indépendance » le fait de rester soit même et de garder son originalité quelle que soit la situation. Afin d'être innovant, il ne faut pas être conformiste.

Une fois encore, cela est difficile lors d'une crise économique, les salariés ayant plutôt tendance à se « conformer » et à ne pas se faire remarquer.

Bien que, l'innovation soit une solution pour répondre à la crise, et même en sortir avec une position plus forte sur le marché, mettre en place une stratégie favorisant l'innovation est difficile et nécessite des fonds. De plus, réussir à donner du sens à la stratégie pour les salariés, est compliqué d'autant que les effets à courts termes sont plutôt rares.

LA FUSION-ACQUISITION

On peut décrire plusieurs buts à la fusion – acquisition. Selon le but recherché, les dirigeants doivent porter leur attention sur des points spécifiques (cf. tableau 4)

OBJECTIFS	ATTENTIONS PARTICULIERES
Prendre une meilleure position sur le marché	Préserver la clientèle
Acquérir une technologie, innovation externe	Conserver les compétences requises
Tirer profit des économies d'échelles	Mettre en place les redistributions des fabrications, l'augmentation des frais généraux, etc.

Sources : « Les meilleures pratiques de management », Brilman, J., Hérard, J. (2009).

Tableau 4. Les objectifs de la fusion-acquisition.

Lors d'une opération de fusion-acquisition, le rôle des Directeurs des Ressources Humaines est crucial. Les principales préoccupations des DRH sont :

- Retenir les talents critiques
- Fusionner les cultures : la culture est un facteur important à prendre en compte pour réussir une fusion-acquisition. Il est nécessaire de réaliser une étude comparative des cultures pour évaluer l'importance des différences.
- Retenir les cadres supérieurs clés
- Résoudre les problèmes de différences de rémunération et d'avantages sociaux.
- Reformuler et recréer des équipes : l'équité et la mixité sont recommandées.
- Atténuer les résistances des employés : les employés seront résistants au changement craignant la perte des avantages perçus.

- Manager l'impact sur la taille de la force de travail
- Réduire les effectifs.

En situation de crise, l'opération de fusion-acquisition peut être une solution appropriée, mais, à entreprendre avec précautions, il s'avère difficile de la réussir. On peut cependant, énumérer certains conseils pour favoriser sa réussite : définir clairement « qui fait quoi » ; créer des occasions de faire connaissance ; faire des enquêtes et des audits pour repérer les conflits ; évaluer la réussite de la fusion-acquisition, évaluer la confiance des salariés ; mettre l'accent sur la négociation, l'écoute, l'empathie, le coaching, le tutorat, et la persuasion ; rassurer les salariés.

La performance économique de l'entreprise est fortement liée à la performance sociale de celle-ci. En effet, les conditions sociales influencent les comportements des salariés et donc leurs compétences dans l'entreprise, qui à leur tour, se répercutent sur la performance économique. Il faut donc porter une attention particulière aux conditions sociales et essayer d'améliorer les performances sociales de l'entreprise, et ce d'autant plus en période de crise.

B. AMELIORER LES PERFORMANCES SOCIALES

1. LA COMMUNICATION

LA COHERENCE DE LA COMMUNICATION

Il faut s'assurer que les messages perçus par les salariés sont cohérents par rapport à la situation, surtout en situation de crise (Thévenet, 2009)

Communiquer ne se limite pas aux discours, aux « mémos », aux mails ou aux affiches, tout est source d'information pour les salariés et ils seront à l'affût de moindres signes à percevoir et à interpréter. Il ne faut donc pas se limiter à la communication explicite, mais prendre en compte la communication implicite, c'est-à-dire tout ce qui n'est pas dit mais

perçu. Cela s'avère très complexe car il est impossible de tout contrôler d'autant plus que la perception peut être biaisée.

On peut cependant, se concentrer sur certains points comme : la cohérence entre « ce qui est dit et ce qui est fait », la cohérence entre « les valeurs prônées par l'entreprise et ce qui est fait », la cohérence entre « la situation économique et les actions entreprises ».

La remise en cause du système en situation de crise, doit être appuyée par des « modèles » c'est alors à la Direction de servir d'exemple à suivre. Par exemple, si une entreprise décide de geler les salaires des employés mais que parallèlement, le directeur s'octroie une augmentation, quel message va être envoyé aux salariés ? Il en va de même pour toutes les autres actions, la communication peut permettre d'expliquer la raison des actions mais la cohérence et l'équité de ces actions, doivent être respectées.

LES BUTS DE LA COMMUNICATION

Le premier but de la communication est de transmettre les directives de la hiérarchie et de convaincre les employés de les mettre en pratique. La communication permet de faire circuler les informations et de les expliquer pour qu'elles ne soient pas mal interprétées. La communication permet de mettre en avant le sens des actions. Au regard du contexte économique actuel, il est nécessaire de recréer du sens face à des situations inattendues.

Le second objectif de la communication, est de rassurer les employés sur la situation actuelle et leur expliquer les perspectives d'avenir de l'entreprise. La crise remet en cause tous les repères des salariés et ils n'arrivent plus à se projeter dans l'avenir.

Enfin, en transmettant les directives, en donnant du sens aux actions et en rassurant les salariés, cela permet de les engager dans les actions et les interactions.

LA COMMUNICATION ET LA NOTORIETE

La communication peut influencer la notoriété de l'entreprise. Mais pourquoi s'intéresser à l'image de l'entreprise ? L'image de l'entreprise joue un rôle dans l'attrait de

l'entreprise pour de nouveaux candidats, mais aussi dans la satisfaction des salariés. Un « taux d'attractivité fort n'est pas naturel ; il nécessite des attitudes et des actions spécifiques, que l'on appelle le « marketing RH » » (Autissier, Bensebaa & Bourbier, 2010). Les salariés et les candidats sont alors considérés comme des « clients » qu'il faut satisfaire avec le « produit » : l'entreprise, pour cela, on joue sur la « publicité » : la communication.

En situation de crise, cette communication est très importante. Mettre l'accent sur l'image de l'entreprise et la soigner peut s'avérer très bénéfique. D'une part, comme nous l'avons vu, cette image fait partie de la composante symbolique de la rémunération, les salariés seront donc sensibles à « l'image employeur », cela peut même constituer un axe stratégique pour réussir à satisfaire le salarié malgré la diminution des autres composantes de la rémunération. D'autre part, il faut préparer la « sortie de crise » et les recrutements futurs, la notoriété de l'entreprise constitue, de plus en plus, un avantage concurrentiel pour attirer les meilleurs talents.

2. LA MOTIVATION

« Un grand nombre de recherches indiquent, en effet, que plus une personne est motivée de façon intrinsèque, plus elle persévère (Kroestner & Zuckerman, 1994), moins elle est sensible au stress (Boggiano, Shields, Barrett, Kellam, Thomson, Simons, et Katz, 1992), moins elle s'absente de son travail (Blaise, Brière, Lachance, Riddle et Vallerand, 1993) et moins elle souhaite quitter son emploi (Meyer, 1997) » (Cattan, 2009).

LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION DES BESOINS

Maslow s'est intéressé aux besoins fondamentaux des individus en les hiérarchisant. Il distingue 5 besoins fondamentaux qu'il représente sous forme d'une pyramide (cf. figure 2). Il faut donc parvenir à situer à quel niveau se situent les besoins des différentes catégories employés et ajuster la stratégie des ressources humaines en conséquence.

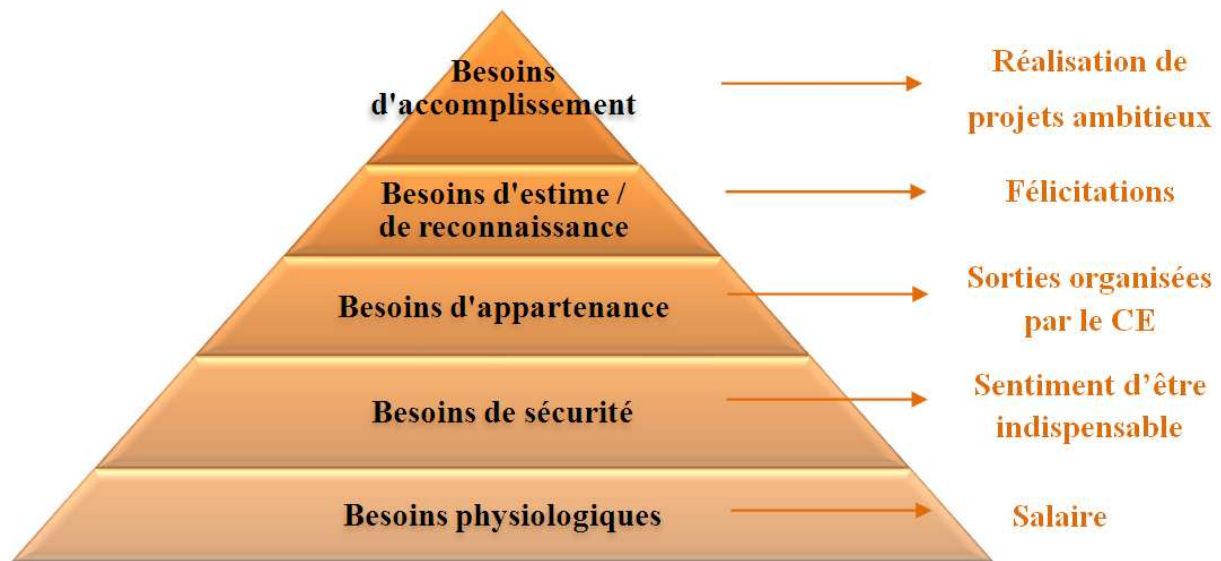


Figure 2. La pyramide des besoins de Maslow

LA MOTIVATION ET LA REMUNERATION

Donnadieu en 1997 (cité par Barabel & Meier, 2010) reprend la pyramide de Maslow en y ajoutant les éléments de la rémunération globale correspondants à chaque niveau de la pyramide :

- Pour satisfaire le besoin d'accomplissement : les bonus, individualisation des salaires, la rétribution symbolique
- Pour satisfaire le besoin d'estime : les bonus, l'augmentation individuel, les périphériques sélectifs.
- Pour satisfaire le besoin d'appartenance : l'intéressement, la participation, le plan d'épargne entreprise.
- Pour satisfaire le besoin de sécurité : les périphériques statuaires, l'augmentation générale.
- Pour satisfaire les besoins physiologiques : le SMIC, les minima salariaux.

Plus on cherche à satisfaire des besoins élevés, plus la rémunération monétaire est variable et individuelle et plus les éléments symboliques de la rémunération globale deviennent déterminants. Mais trop individualiser les rémunérations, peut avoir des effets pervers comme l'augmentation des conflits ou la baisse de la coopération interindividuelle.

D'après les études de Mayo (cité par Barabel et Meier, 2010) les éléments psychosociaux ont une place importante dans la satisfaction au travail. En situation de crise économique, on privilégiera donc les actions influant sur la rémunération symbolique des salariés.

LA MOTIVATION ET LE CONTEXTE

Selon, Fradin et Mouellec (cité par Autissier, Bensebaa & Bourbier, 2010) la motivation naît de la « combustion » c'est-à-dire l'association d'une énergie (l'enthousiasme) avec un « contenant motivationnel » (la personnalité) et un « contenu motivationnel » (l'activité). Ces auteurs ont repéré 4 comportements nécessaires à la création d'un contexte opportun à la motivation :

- Identifier ce qui plait au salarié
- Identifier les idéaux du salarié
- Rechercher des activités qui correspondent aux idéaux du salarié et qui lui plaisent
- Rechercher des idéaux non avoués pour développer le potentiel du salarié

Cette théorie se base sur l'exploitation du potentiel du salarié par l'analyse de ce dernier afin de mobiliser une situation de motivation.

Autissier, Bensebaa, Bourbier (2010) proposent que cette théorie puisse correspondre à un 6^{ème} niveau dans la pyramide de Maslow : l'expérimentation de soi.

3. LE MANAGEMENT

LES ROLES DU MANAGER

Hart et Quinn remettent en cause les théories de leurs prédécesseurs (Mintzberg, Drucker, Katz et Donaldson & Lorsch) qu'ils considèrent trop statiques et ne correspondant pas à la réalité du poste de manager. Ils décrivent alors quatre rôles majeurs des managers selon deux axes (cf. figure 3) :

- Un axe indiquant le type d'organisation : flexible favorisant le changement ou contrôlée participant à la stabilité.
- Un axe concernant la focalisation de l'entreprise : en interne, c'est-à-dire centrée sur le développement des employés ou en externe, c'est-à-dire, centrée sur le développement de l'entreprise.

FLEXIBILITE	
<p style="text-align: center;">Modèle des relations humaines</p> <p>Domaine : l'organisation Demande : comportement</p> <p>ROLE : Le motivateur</p> <p>Rôles de liaison, de diffuseur (M) Gestionnaire d'hommes (D) Compétences humaines (K)</p> <p><u>Valeurs</u> : participation, ouverture, morale, engagement</p>	<p style="text-align: center;">Modèle des systèmes ouverts</p> <p>Domaine : le futur Demande : l'innovation</p> <p>ROLE : Le visionnaire</p> <p>Rôles d'entrepreneur, de porte parole, de leader, d'observateur actif, de liaison (M) Homme de front (D) Compétences conceptuelles (K)</p> <p><u>Valeurs</u> : innovation, adaptation, croissance, acquisition de ressources, supports externes.</p>
FOCALISATION INTERNE	FOCALISATION EXTERNE
<p>Domaine : le système opérationnel Demande : l'efficacité</p> <p>ROLE : L'analyste</p> <p>Rôle de négociateur (M) Le marché des produits (D+L) Compétences techniques (K)</p> <p><u>Valeurs</u> : recherche d'informations, stabilité, contrôle</p>	<p>Domaine : le marché Demande : la performance</p> <p>ROLE : le maitre des tâches</p> <p>Rôle de répartiteur des ressources, de régulateur, de symbole (M) Le marché des capitaux (D+L) Homme d'action (D)</p> <p><u>Valeurs</u> : accomplissement, productivité, clarté des objectifs, direction</p>
Modèle des processus internes	Modèle des buts rationnels
CONTROLE	
M : Mintzberg (73, 75) ; D : Drucker (73) ; K : Katz (74) ; D+L : Donaldson & Lorsch (83)	

Source : « *MANAGEOR, les meilleures pratiques du management* », Barabel & Meier (2010).

Schéma 1. Les rôles des managers selon Hart et Quinn.

Le manager va donc adapter son rôle à l'organisation dans laquelle il travaille. Repérer le rôle prédominant du manager, peut nous permettre de mieux comprendre la stratégie de l'entreprise, ainsi que le rôle que joue le manager dans cette dernière. D'une part, comme nous l'avons déjà évoqué, en période de crise, les entreprises ont tendance à renforcer le contrôle, même si plus de flexibilité serait souhaitée. D'autre part, la focalisation de l'entreprise montre l'axe sur lequel l'entreprise a choisi de se concentrer et fonder sa sortie de crise.

LES STYLES DE MANAGEMENT

Blake et Mouton définissent cinq styles de management qu'ils différencient selon deux axes (cf. figure 4) : l'intérêt que porte le manager à la tâche et l'atteinte des objectifs, et l'intérêt que porte le manager aux membres de son équipe et à leur bien être.



Source : « Cours de Management des individus », Combes (2009).

Schéma 2. La grille managériale de Blake et Mouton

Le tableau 5 résume les caractéristiques de ces styles de management ainsi que les réactions qu'ils engendrent et les types d'organisation où on les retrouve. Il n'y a pas de style managérial idéal, le manager doit s'adapter aux contingences de la situation tout en surveillant les effets néfastes que son style peut engendrer.

STYLE DE MANAGEMENT					
	APPAUVRI	« COUNTRY-CLUB »	AUTOCRATE	INSTITUTIONNEL	INTEGRATEUR
CARACTERISTIQUES	Manager inexistant, évite les responsabilités, pratique une politique de « laisser-faire »	La principale préoccupation du manager est le bien être de ses employés.	Manager autoritaire, ce sont les résultats qui priment et l'atteinte des objectifs fixés	Le manager réalise un compromis entre la satisfaction du personnel et les résultats	Le manager intègre les motivations individuelles à l'atteinte des objectifs
REACTIONS ENGENDREES	Découragement, pas de reconnaissance du manager.	Bon climat social mais problème au niveau de la productivité	Compétition, rivalités fondées sur les résultats, forte pression sur le personnel, stress	Niveau de performance acceptable atteint mais risque de marchandage	Equipes encouragées, motivées, innovation mais objectifs difficiles à atteindre
TYPE D'ORGANISATION	Organisation très bureaucratique	Entreprise en situation de monopole	Entreprise où les cadres sont compétents mais les subordonnés non qualifiés	Entreprise syndiquée	Forte concurrence dans le secteur de l'entreprise et son personnel à des compétences élevées

Tableau 5. Caractéristiques, effets et type d'organisation des styles de management

Source : « Cours de Management des individus », Combes (2009).

Ce qu'il faut retenir

COUTS VISIBLES

Réduire les effectifs, un choix risqué.
La GPEC paralysée face à la crise.
La rémunération, une variable à manipuler avec précaution.

COUTS CACHES

Le management de la qualité, un processus long mais bénéfique.
La « chasse au gaspillage », une attitude économe et citoyenne.

LES PART DE MARCHE

L'innovation, une porte vers le sommet mais une méthode longue et coûteuse.
La fusion-acquisition, procédé efficace mais parfois explosif.

MOTIVATION

La motivation passe par la satisfaction des besoins.
La rémunération, une arme de la motivation.
« L'expérimentation de soi », un axe de motivation.

COMMUNICATION

Importance de la communication en temps de crise.
La communication ne se limite pas à ce qu'on dit.
La communication, outil de transmission, outil d'explication, outil d'implication.

LE MANAGEMENT

Importance de la contingence sur le rôle du manager.
Adaptation du style de management à la situation.

P A R T I E 2

LA METHODOLOGIE UTILISEE POUR CETTE RECHERCHE

- *LE SUJET*
- *LES PARTICIPANTS*
- *LES METHODES DE RECUEIL DE
DONNEES*
- *UN ETAT DES LIEUX*

A. LE SUJET

1. POURQUOI CE SUJET

En ce moment, la crise est dans tous les esprits : qu'on soit salarié, au chômage ou étudiant. Il nous a paru intéressant de porter notre attention sur la façon dont une entreprise gère ses ressources humaines durant cette crise. En 2010, il semble qu'on commence à en sortir, un point peut être fait sur les deux années précédentes. C'est en situation de crise, que la gestion de l'entreprise est mise à l'épreuve. De nombreuses critiques ont été faites sur ce sujet, suite aux annonces de licenciements massifs ou de mise en faillite de sociétés. La crise a été un déclencheur, mais n'a-t-elle pas fait apparaître des dysfonctionnements cachés notamment en gestion des ressources humaines ?

Nous avons choisi d'analyser le fonctionnement d'une agence d'emploi car il s'agit d'un domaine qui a su susciter en nous, un intérêt particulier. Notamment, deux stages dans des agences nous ont permis de voir la situation dans laquelle elles se trouvent actuellement. Nous avons voulu comprendre comment les ressources humaines y ont été gérées ces dernières années, alors que la crise économique est apparue et a frappé les agences d'emploi de plein fouet. Etant donné, nos possibilités de contact, notre attention s'est portée sur l'un des leaders de ce marché en France : MANPOWER.

2. LA DEMARCHE THEORIQUE

Après avoir défini le sujet et le champ théorique, il a fallu organiser nos idées. Pour cela, nous avons utilisé le « mind mapping » c'est-à-dire une méthode de « cartographie heuristique » (Delvaux, 2009).

Ce procédé, très intuitif, permet de structurer un plan mais peut aussi servir de support lors d'un brainstorming, pour une présentation, un rapport ou encore un projet (le « mind mapping » ne s'arrête pas à l'utilisation que nous en avons faite mais constitue un réel

outil pratique pour le manager). Cette méthode est basée sur les stimulations neuronales, c'est-à-dire les stimulations entre les mots. En effet, les mots sont reliés entre eux dans notre esprit (historiquement, sémantiquement, syntaxiquement), par exemple : si on vous demande le premier mot auquel vous pensez si on vous dit « chien », la grande majorité des personnes dira « chat », de même pour le mot « pomme » on obtiendra le mot « poire ».

Le but du « mind mapping » est de recueillir des idées et de les organiser. Cela permet d'obtenir une vue synthétique sur le sujet et d'organiser le travail à réaliser. Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire, nous avons pu, grâce à cet outil, visualiser la répartition du plan et l'organiser de façon à obtenir un plan théorique équilibré et bien ordonné.

Pour réaliser une « mind map », nous avons suivi plusieurs étapes :

- Etape 1 : Ecrire toutes les idées (« floating topic ») qui nous viennent à l'esprit autour du sujet (« central topic »).
- Etape 2 : Regrouper les idées par thèmes ou sous ensembles, les imbriquer.
- Etape 3 : Rechercher les mots clés de ces thèmes
- Etape 4 : Etablir les connexions entre les thèmes et le sujet ou les thèmes entre eux.
- Etape 5 : Détailler le plus possible la cartographie afin d'obtenir les idées « élémentaires ».

Etant très sensibles au management visuel, le « mind mapping » nous a paru être la solution adéquate pour réaliser notre démarche théorique. Le schéma suivant représente la cartographie que nous avons ainsi obtenue.

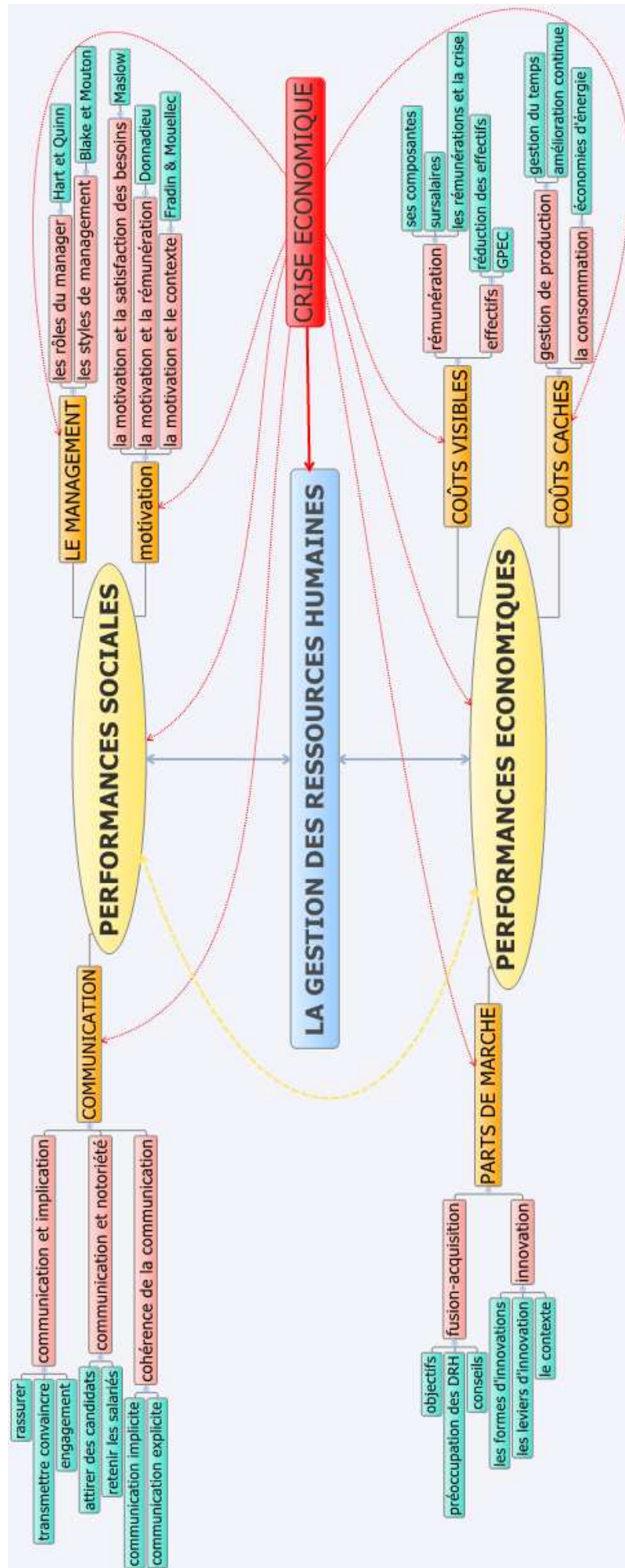


Schéma 3. La Mind Map du sujet.

3. LA PROBLEMATIQUE ET LES HYPOTHESES

PROBLEMATIQUE

Nous avons vu dans la première partie, que de nombreux moyens sont mis à disposition des entreprises pour influencer sur leurs performances économiques et sociales et ainsi surmonter cette période de crise. Nous nous demanderons alors comment l'agence d'emploi Manpower, a géré ses ressources humaines face à la crise économique dans l'Est de la France.

HYPOTHESES GENERALES

A partir de nos lectures, nous émettons deux hypothèses concernant cette problématique :

- **Hypothèse 1** : Nous supposons que la gestion des ressources humaines au niveau de la performance économique est surtout passée par la gestion des coûts visibles.
- **Hypothèse 2** : Nous supposons qu'afin d'améliorer la productivité, l'entreprise a mis en place un système d'amélioration des processus.
- **Hypothèse 3** : Nous supposons que motiver le personnel est l'un des enjeux majeurs de l'entreprise dans cette situation de crise.
- **Hypothèse 4** : Nous supposons qu'il y a eu un changement de style managérial en mettant l'accent sur l'implication et la participation du personnel grâce à la communication.

B. LA PERSONNE INTERROGEE

1. CHOIX

Nous avons choisi d'interviewer deux membres du personnel de cette agence d'emploi pour ainsi obtenir des points de vue à deux niveaux différents. Nous avons tout d'abord rencontré une Directrice de secteur puis la Responsable des ressources humaines pour l'Est de la France.

2. DESCRIPTION

POSITION DANS L'ENTREPRISE

Afin, de situer les personnes interviewées dans l'organisation de Manpower France, le schéma 2, représente une partie de l'organigramme de Manpower en France.

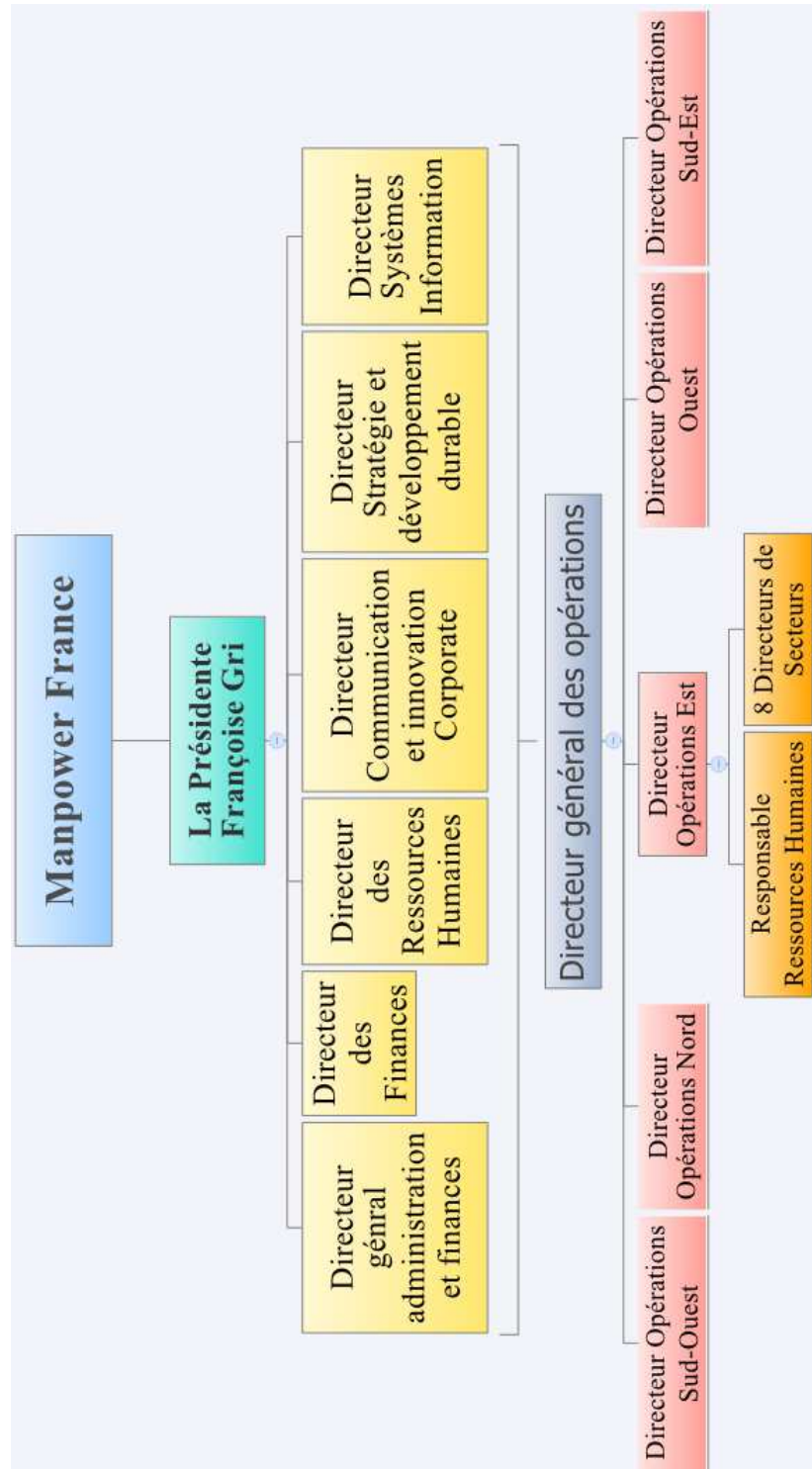


Schéma 4. Aperçu de l'organigramme de Manpower France.

PARCOURS PROFESSIONNEL

▪ LA DIRECTRICE DE SECTEUR

Le schéma suivant retrace le parcours professionnel de la Directrice de Secteur que nous avons interrogée.

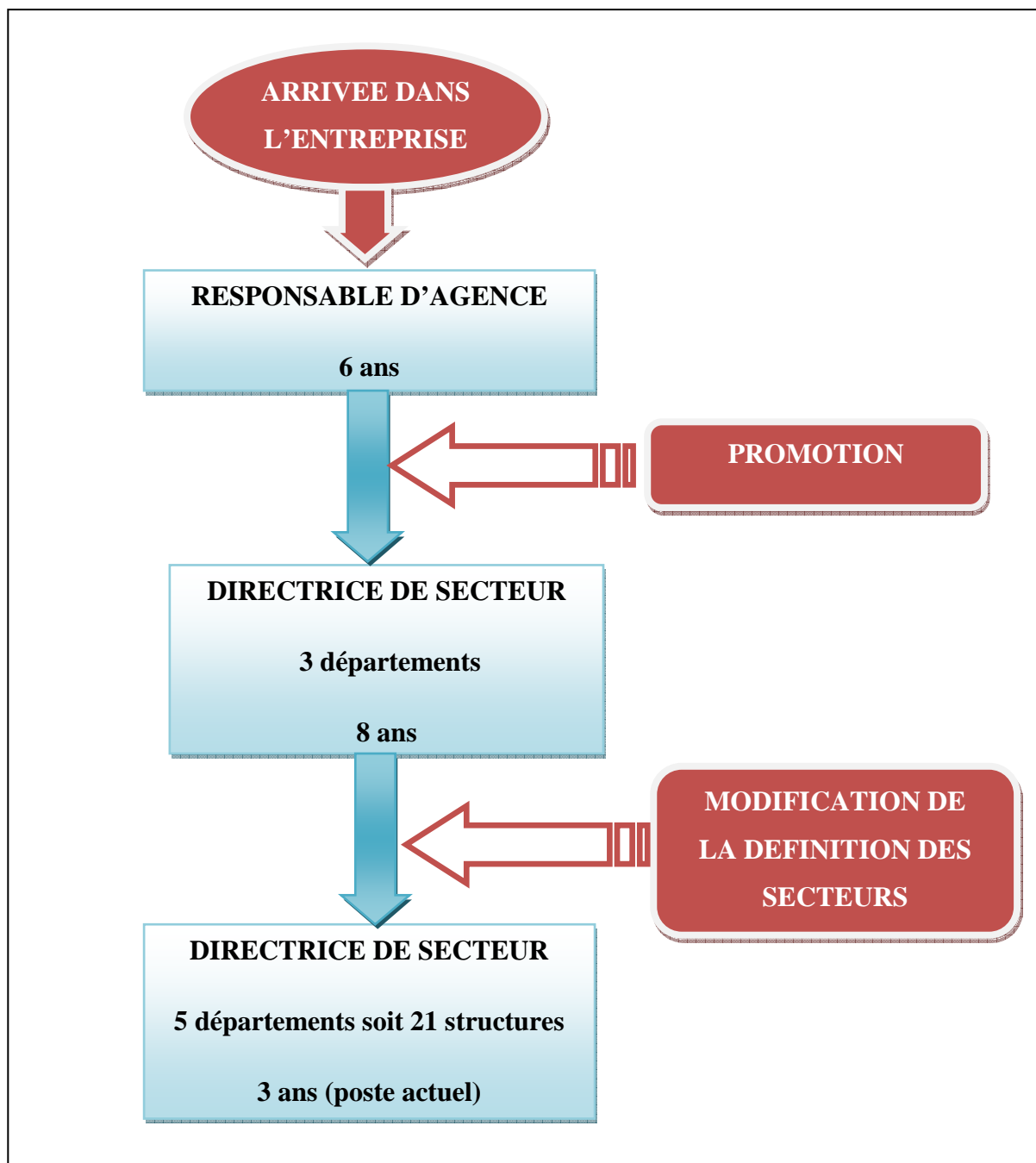


Schéma 5. Le Parcours professionnel de la Directrice Secteur

▪ LA RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES

Pour ce qui est du parcours professionnel de la Responsable Ressources Humaines, on peut le résumer par le schéma suivant :

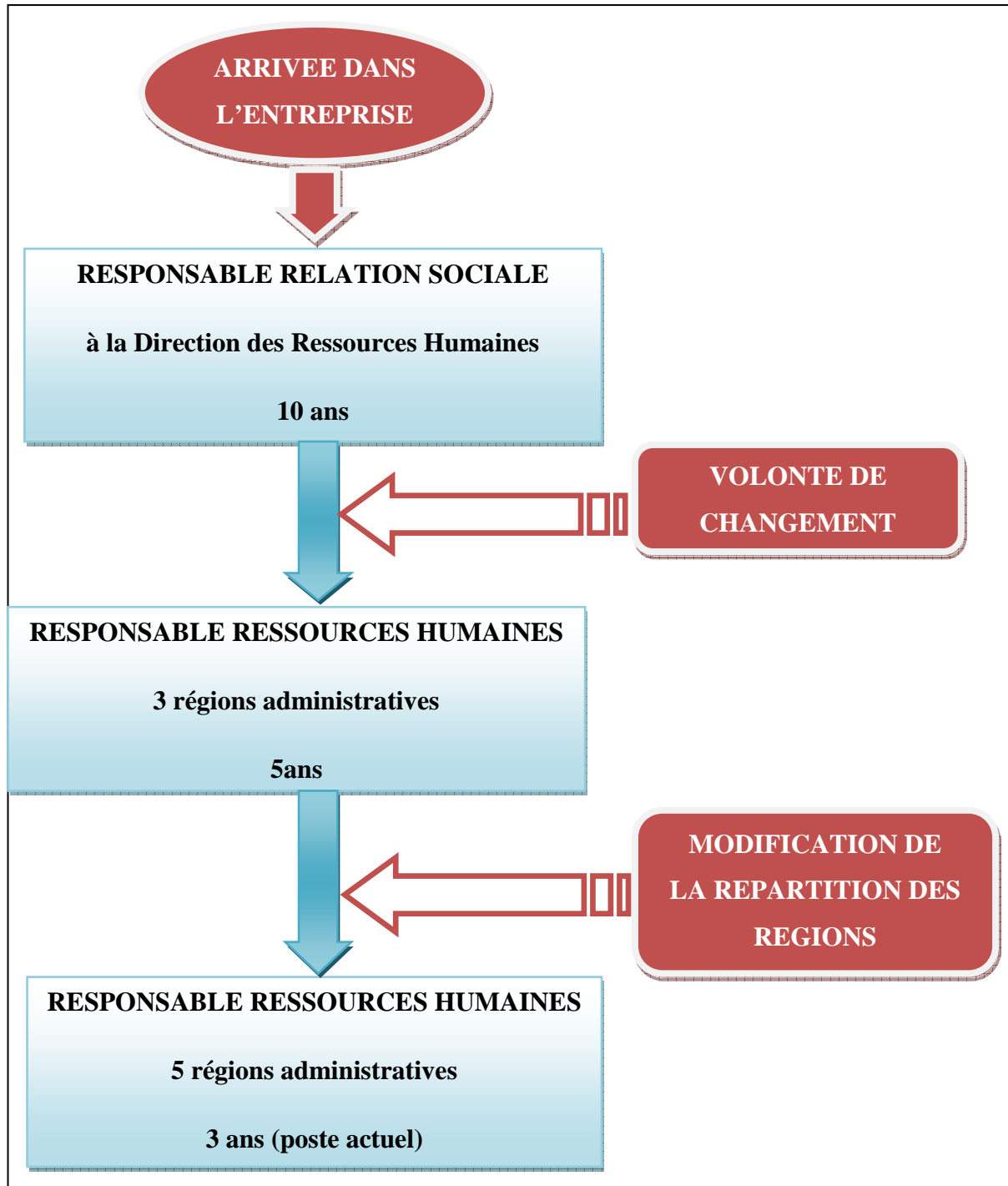


Schéma 6. Le parcours professionnel de la Responsable des Ressources Humaines.

C. LES METHODES DE RECUEIL DE DONNEES

1. L'OBSERVATION DIRECTE

Lors des stages réalisés cette année, nous avons pu remarquer que les entreprises de travail temporaire étaient fortement touchées par la crise économique. Certaines agences ont été amenées à fermer et d'autres ayant peu de demandes de la part des entreprises se questionnent sur leur avenir. L'année 2009 s'est avérée être une année particulièrement difficile pour ce domaine d'activité.

2. L'ENTRETIEN

Nous avons choisi d'utiliser l'entretien comme méthode de recueil de données car cela permet d'ajuster les questions selon les réponses fournies et d'approfondir le plus possible le sujet en demandant immédiatement des informations complémentaires. Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs, afin de laisser parler librement la personne interviewée tout en recadrant sur les thèmes qui nous intéressaient.

LE GUIDE D'ENTRETIEN

Afin de mener à bien notre entretien, nous avons réalisé un guide d'entretien qui se compose de quatre parties (cf. document 1) :

- **Les informations sur la personne interrogée**

Le but est de situer la personne interrogée dans l'entreprise et de comprendre son parcours. Ces deux éléments peuvent influencer son point de vue sur la situation. En effet, selon sa fonction au sein de l'entreprise, elle aura plus ou moins accès

aux informations, sera soumise à plus ou moins de responsabilités. De plus, le parcours professionnel d'une personne conditionne la façon dont elle va manager et notamment les relations qu'elle va avoir avec ses subordonnés et ses supérieurs.

- **Un état des lieux de la situation actuelle**

Il s'agit de pouvoir dresser un résumé de la situation dans laquelle se trouve actuellement l'entreprise :

- La tendance du chiffre d'affaires, des parts de marché.
- L'évolution de la demande
- La présence de nouveaux embauchés en 2010

Nous nous intéresserons aussi au point de vue de la personne interrogée, quant à l'avenir de l'entreprise.

- **Les actions réalisées pendant la crise**

Nous nous interrogerons, ici, sur les actions réalisées durant la crise pour lutter contre cette dernière. Plus précisément, quelles sont ces actions ? Quand et pourquoi ont-elles été réalisées ? Comment ces changements ont-ils été annoncés et vécus.

- **Le management durant la crise**

Nous évoquerons, dans cette partie, les méthodes de management utilisées lors de la crise notamment pour ce qui est des décisions, de la fixation des objectifs, de l'évaluation, et de la communication. Enfin, nous parlerons du stress ressenti lors de cette crise.

Nous tenterons de savoir s'il y a eu des modifications radicales, des améliorations ou non au niveau du management, et de cerner le style de management avant et durant la crise.

GUIDE D'ENTRETIEN

VOUS

- Place et rôle dans l'entreprise
- Récapitulatif du parcours professionnel

ETAT DES LIEUX ACTUEL

- La tendance actuelle (CA, part de marché, recrutement)
- La conception de l'avenir

LES ACTIONS REALISEES DEPUIS LE DEBUT DE LA CRISE

- Quoi ?
- Quand ?
- Pourquoi ?
- Comment ces changements-ils ont été annoncés ?
- Comment ont-ils été vécus ?

LE MANAGEMENT DURANT LA CRISE

- Les décisions
- La communication
- L'évaluation
- Le stress
- Le style de management avant et durant la crise

LE GUIDE D'ENTRETIEN REVU

Après avoir réalisé notre entretien avec la Directrice de secteur, nous avons modifié ce guide afin qu'il corresponde aux questions que nous souhaitions alors poser à la Responsable des Ressources Humaines. Ces deux personnes n'ayant pas les mêmes fonctions, elles ne peuvent pas nous donner les mêmes informations : la directrice de secteur ayant un point de vue plus de terrain, la responsable des ressources humaines : un point de vue plus sur la gestion et les décisions.

En effet, ayant obtenu les informations concernant la situation de l'entreprise, il ne nous a pas paru nécessaire de questionner la Responsable des ressources humaines sur ce domaine. Par ailleurs, des questions plus en profondeur sur la gestion des ressources humaines semblaient plus judicieuses, étant donné la fonction de la personne interrogée. Ainsi, ce nouveau guide d'entretien (cf. document 2) nous permettra de compléter notre point de vue sur la situation.

Il comprend donc :

- **Les informations sur la personne interrogée** : sa fonction, son parcours et son point de vue quant à l'avenir.
- **Les actions réalisées pendant la crise à son niveau**
- **Le management** : son style de management et celui de ses supérieurs, la différence entre le style de management avant et durant la crise, son pouvoir de décision, la façon dont elle est contrôlée.
- **La communication** : la place de la communication dans son management avant et durant la crise.
- **Le moral** : la motivation, l'implication et le stress durant la crise.

VOUS

- Fonction dans l'entreprise
- Récapitulatif du parcours professionnel
- Point de vue sur l'avenir

LES ACTIONS REALISEES

- Principales mesures au niveau GRH
- Les grandes directives stratégiques des RH
 - L'après crise et la GRH

LE MANAGEMENT

- Le style de management
 - Un changement
 - Les décisions
 - Le contrôle

LA COMMUNICATION

- Le rôle de la communication
- La façon de communiquer
- Un changement au niveau de la communication ?

LE MORAL

- La motivation
- L'implication
- Le stress

LA PROCEDURE SUIVIE

▪ **LE PREMIER ENTRETIEN**

Dans un premier temps, nous avons contacté une responsable régionale de l'entreprise afin de lui proposer de participer à notre recherche. Pour cela, nous avons sollicité une entrevue en lui adressant une lettre (cf. document 3) à laquelle était joint le guide d'entretien. Par la suite, un contact téléphonique a été établi avec cette personne pour connaître sa réponse, elle nous a informés que la Directrice de secteur, en personne, acceptait de nous recevoir pour cet entretien.

Nous avons donc réalisé notre entretien dans son bureau. Après lui avoir rappelé les buts de cet entretien, nous avons commencé l'interview qui a été enregistrée à l'aide d'un dictaphone. Nous avons ensuite retranscrit cette conversation afin de pouvoir en analyser le contenu.

▪ **LE SECOND ENTRETIEN**

A la fin de notre premier entretien, nous avons demandé à la Directrice de secteur si une personne des ressources humaines accepterait de s'entretenir avec nous sur ce sujet. Elle nous proposa de contacter la Responsable des Ressources Humaines de la région Est pour lui demander si elle acceptait de nous accorder un entretien téléphonique.

Le second guide d'entretien a donc été transmis par l'intermédiaire de la Directrice de secteur à la Responsable des ressources humaines. Nous avons décidé d'une date propice à cet échange. Cette fois-ci, ce fut un entretien téléphonique, et après en avoir informé la Responsable des Ressources humaines, la conversation a été enregistrée.

Nous nous sommes donc concentrés sur ces deux entretiens afin de cerner la gestion des ressources humaines au sein de cette entreprise.



Blasquez Laetitia
39 avenue Saint Pol
51100 REIMS
Tel: 06.78.16.26.45 / 03.26.87.33.19
@: laetitia.blasquez@gmail.com

Reims, 6 Mai 2010

Madame,

Actuellement étudiante en première année de Master de Gestion des Ressources Humaines à l'Université de Reims, je réalise une enquête dans le cadre de mon mémoire professionnel. Je m'intéresse à la gestion des ressources humaines des entreprises face à la crise et plus précisément, les entreprises de travail temporaire.

Afin de mener à bien mon enquête, pourriez-vous m'accorder un entretien (téléphonique ou physique) ? Votre participation restera anonyme, votre nom et celui de votre entreprise ne seront pas cités dans mon mémoire (sauf si vous le désirez).

J'ai rédigé un guide d'entretien que je joins à cette lettre. Il s'agit des principaux points que je souhaiterais aborder avec vous lors de cet entretien. Je me tiens à votre disposition pour répondre à toutes vos questions éventuelles.

Dans l'espoir de recevoir bientôt une réponse favorable à ma demande, je vous prie d'agréer, Madame, l'expression de mes salutations distinguées.

Document 3. Lettre de demande d'entretien.

D. ETAT DES LIEUX

1. LE TRAVAIL TEMPORAIRE INDICATEUR AVANCE DE L'ECONOMIE

LA SITUATION

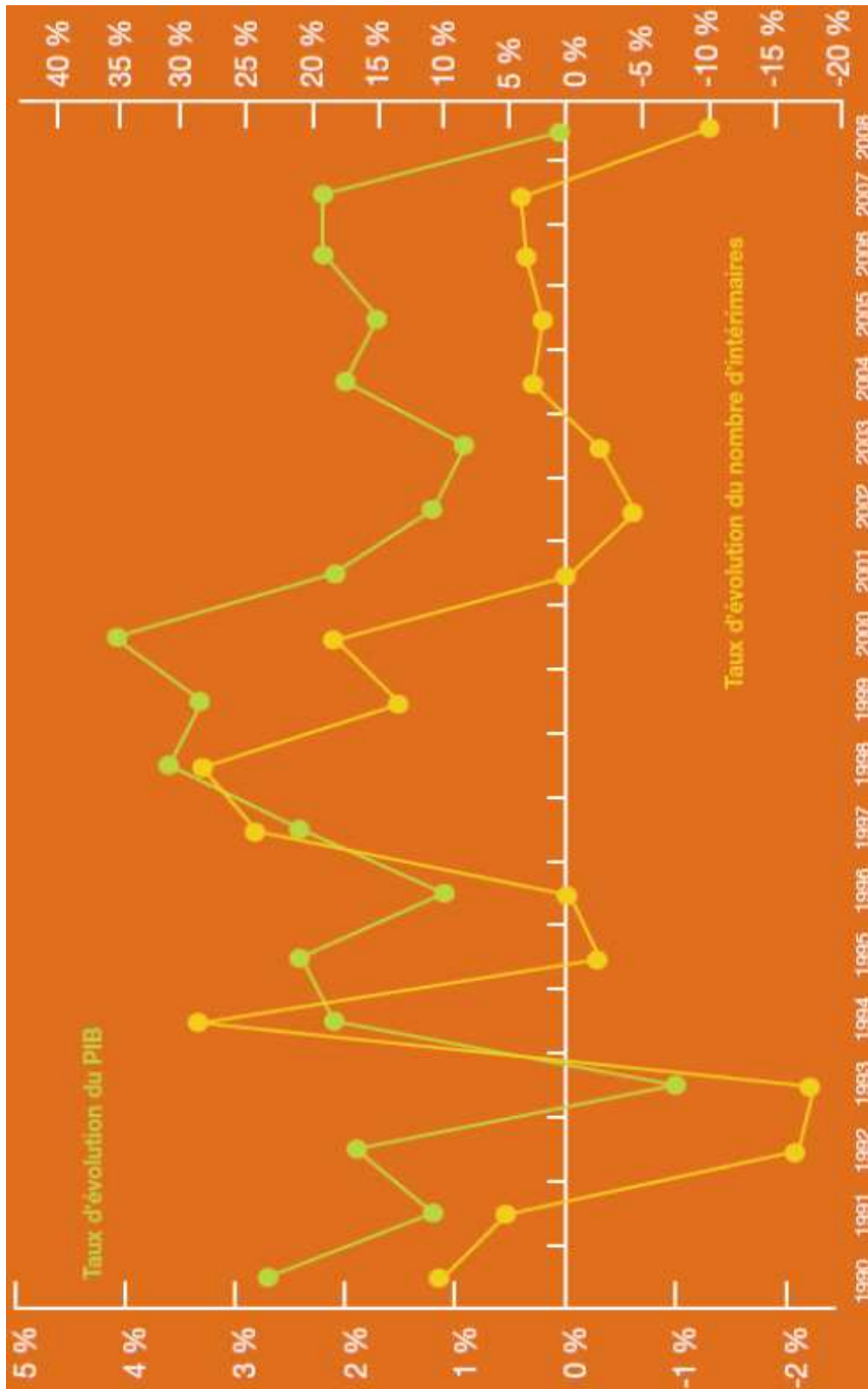
Comme on peut le voir sur le graphique 1, le nombre d'intérimaires suit une évolution comparable à celle du Produit Intérieur Brut (PIB) : « l'intérim est un secteur synchrone avec des variations conjoncturelles, qu'elles soient orientées à la hausse ou à la baisse » (PRISME, 2009).

POURQUOI ?

En effet, la baisse de la consommation entraîne une baisse de la production du fait de la baisse des demandes. Donc le PIB mesurant la production du pays diminue. Les entreprises étant contraintes à moins produire, diminuent leur masse salariale, pour cela elles jouent sur la flexibilité de l'emploi. Elles vont alors, dans un premier temps, arrêter les contrats de travail temporaire. Donc, lorsque la production chute, le PIB chute et le nombre de travailleurs temporaires diminue à son tour.

Il en est de même pour la reprise de la production. Les entreprises devant faire face à un avenir incertain, vont, dans un premier temps, embaucher des personnes temporairement. Ainsi, si le nombre de demandes baisse de nouveau, elles pourront de nouveau faire face à la situation grâce à la flexibilité. Tant que les entreprises ne percevront pas le retour de la

demande comme stable, elles auront besoin d'une « marge de manœuvre » garantie par la flexibilité de la masse salariale.



Source : INSEE-PRISME/Credoc

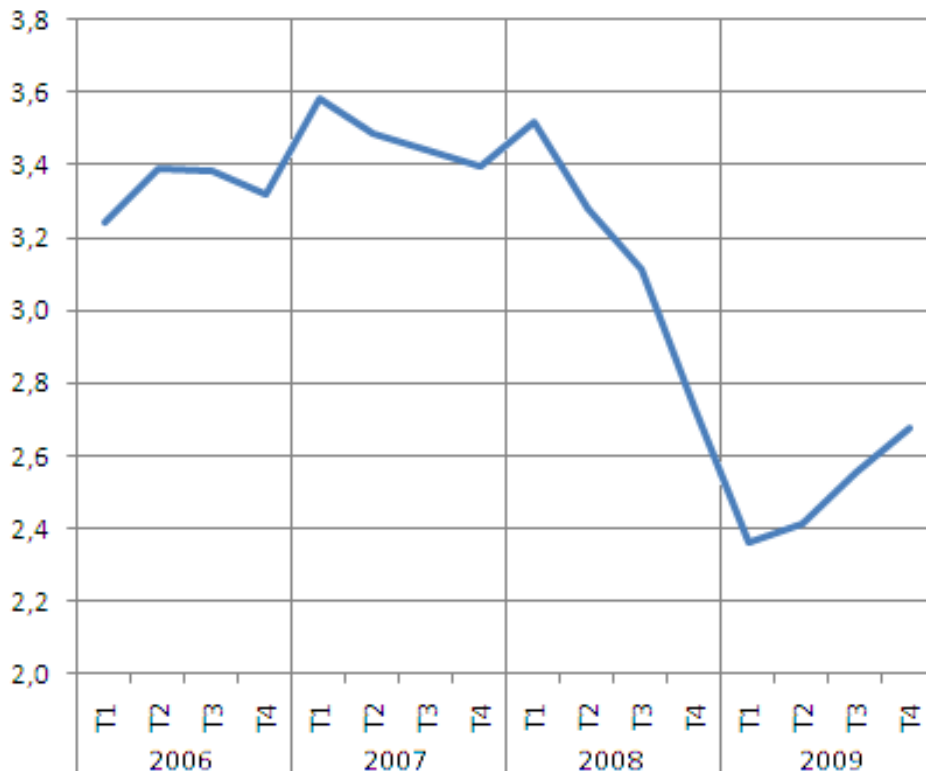
Graphique 1. L'évolution comparée du PIB et de l'emploi intérimaire de 1990 à 2008

2. L'EFFET DE LA CRISE SUR LES SERVICES DE CETTE ENTREPRISE

LE TRAVAIL TEMPORAIRE

Comme nous l'avons expliqué précédemment, le taux de recours à l'intérim (c'est-à-dire, le pourcentage d'emplois intérimaires par rapport au nombre de salariés) a effectivement diminué à l'arrivée de la crise en 2008 (DARES, 2010). Ce taux atteint son minima au premier trimestre 2009 (cf. graphique 2). Suite à cela, on note une remontée du recours à l'intérim qui laisse présumer une sortie de crise pour 2010.

Taux de recours à l'intérim (en %)

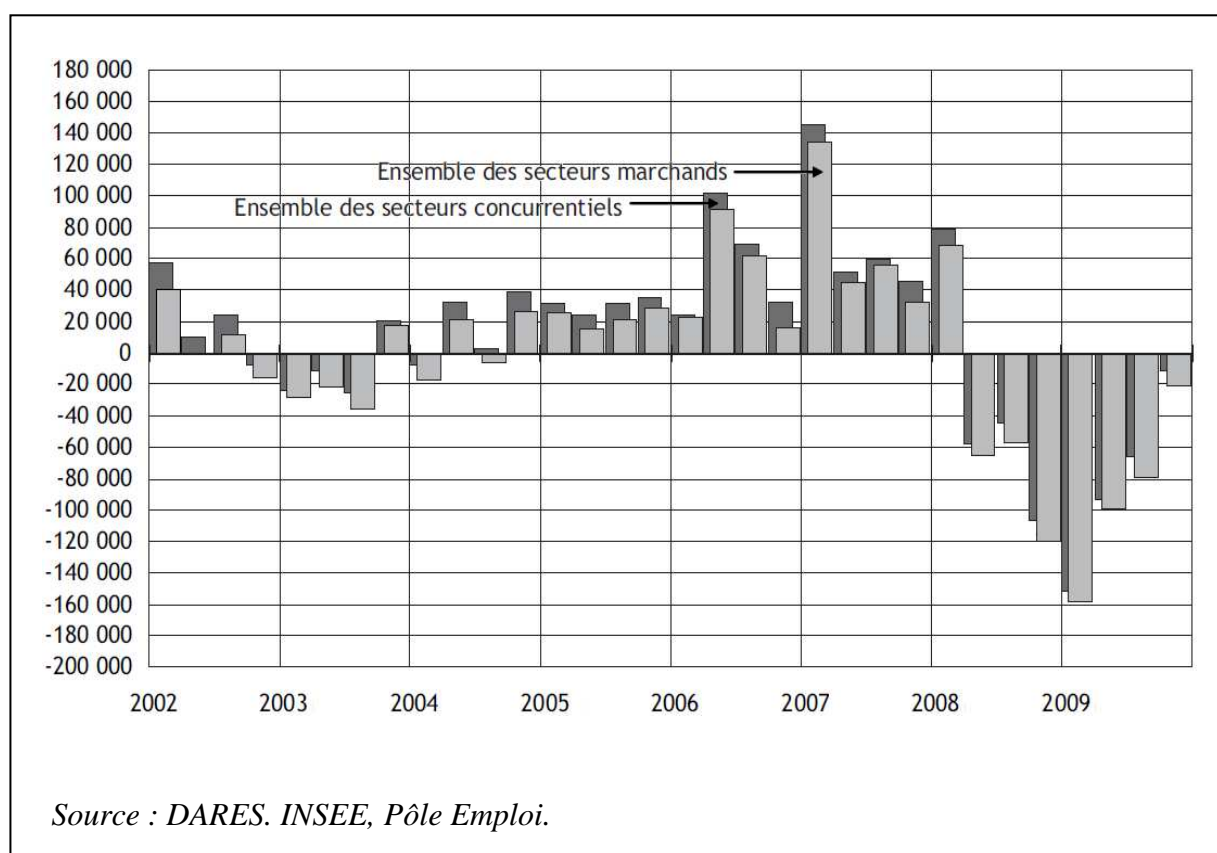


Source : DARES, exploitation des fichiers Pôle emploi des déclarations mensuelles des agences d'intérim. Champ : France métropolitaine.

Graphique 2. Taux de recours à l'intérim en France entre 2006 et 2009

L'EMPLOI EN GENERAL

La crise s'est installée et, arrêter les contrats temporaires n'a plus suffi. Comme nous le supposions, le nombre de salariés chute entre 2008 et 2009 (DARES, 2010). Les personnes en Contrats à Durée Déterminée et en Contrats à Durée Indéterminée sont, elles aussi, touchées par la crise (cf. graphique 3.)



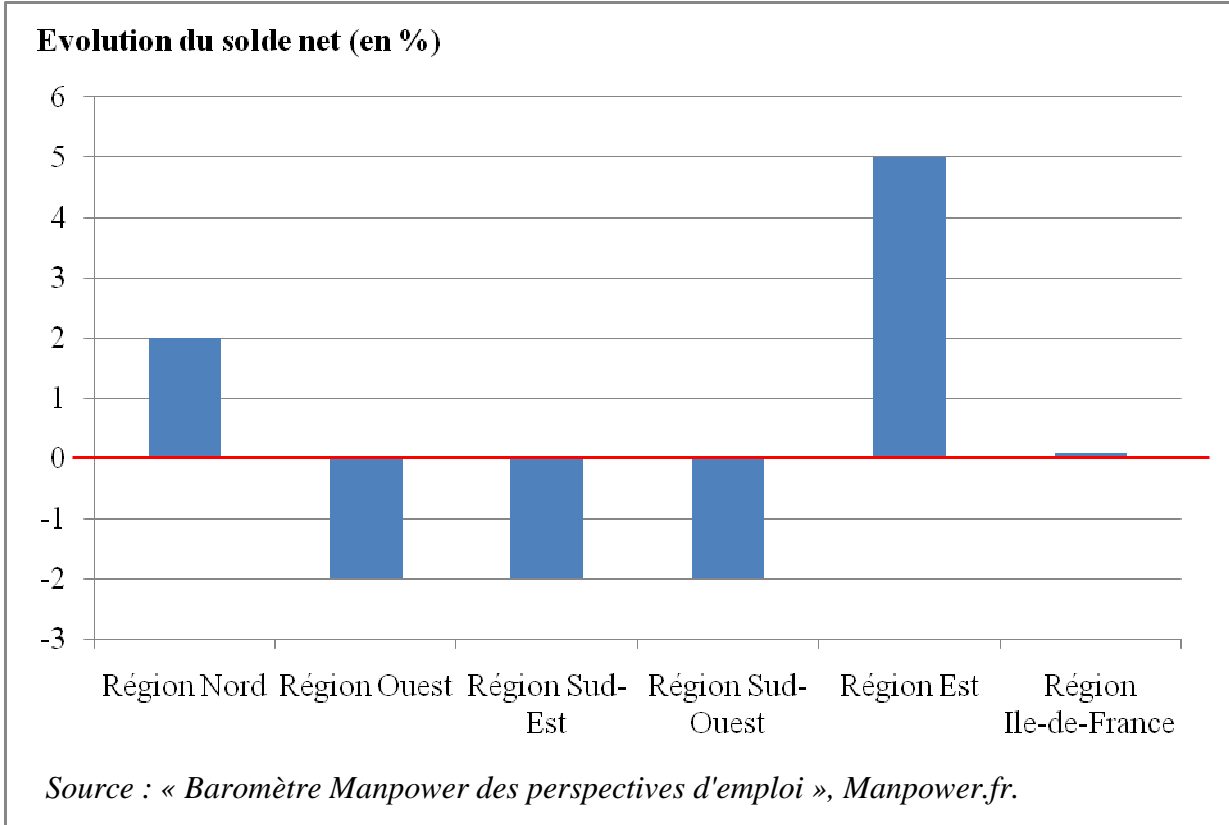
Graphique 3. Variations trimestrielles des effectifs salariés en France entre 2002 et 2009.

PLUS PARTICULIEREMENT CONCERNANT MANPOWER

L'activité des agences d'emploi dépend fortement de la conjoncture dans laquelle se trouvent les entreprises. Plus les entreprises anticiperont un retour de la consommation de leurs produits ou de l'utilisation de leurs services, plus l'activité des agences d'emploi, sera en hausse.

En 2009, le Chiffre d'Affaires (CA) de Manpower France est de 3,342 milliards, il subit une baisse de 28,7% par rapport à 2008 (Manpower, 2010). Deux baisses importantes sont à noter : celle des résultats d'exploitation qui ont diminué de 92,9% par rapport à l'année précédente et celle du chiffre d'affaires concernant les recrutements permanents avec -38,6% (seulement 12 000 recrutements en 2009).

Pour 2010, la situation semble s'améliorer légèrement, sur le prolongement du dernier trimestre de 2009, mais cela reste très faible, seulement une augmentation de 1% au deuxième trimestre 2010 par rapport au premier trimestre. Si on compare les différentes Directions opérationnelles, l'évolution de leur solde net est représenté dans le graphique ci-dessous, on voit que pour ce qui est de la région Est, elle affiche un solde net en progression de 5%, et semblerait commencer à sortir de la crise si cette évolution continue.



Graphique 4. Evolution du solde net de Manpower par région au deuxième trimestre 2010

Ce qu'il faut retenir

CHOIX DU SUJET

Sujet d'actualité et intérêt personnel

DEMARCHE THEORIQUE

Utilisation du « mind mapping »

PROBLEMATIQUE

Comment l'entreprise Manpower a-t-elle géré ses ressources humaines face à la crise économique dans l'Est de la France ?

HYPOTHESES

La gestion des coûts visibles, une solution pour survivre à la crise.
Mise en place d'un système d'amélioration continue.
La motivation au cœur de la stratégie « anticrise ».
Changement de style managérial : implication, motivation, communication.

LES PERSONNES INTERROGÉES

Une Directrice de Secteur
Une Responsable des Ressources Humaines

LA METHODE DE RECUEIL DE DONNEES

Observation préalable en stage
Entretiens physiques et téléphoniques

L'ETAT DES LIEUX

Marché fortement touché par la crise
Fort impact de la crise sur le CA de Manpower
Légère amélioration de la situation début 2010

P A R T I E 3

PARTIE RESULTATS

- *AU NIVEAU DE LA
PERFORMANCE ECONOMIQUE*
- *AU NIVEAU DE LA
PERFORMANCE SOCIALE*

A. LA GESTION AU NIVEAU DE LA PERFORMANCE ECONOMIQUE

1. LA GESTION DES EFFECTIFS

EN 2008 ET 2009

Directrice de Secteur (D.S.) :

- *« Quand on a beaucoup moins d'activités, on a beaucoup moins de collaborateurs. »*
- *« On a une souplesse très importante au niveau des contrats à durée déterminée qui nous ont laissé la souplesse de se séparer des collaborateurs à leur fin de contrat »*
- *« Ce n'est pas 100% des CDD qui sont partis mais on peut dire que sur l'ensemble du territoire, ça représente au moins 90%. »*
- *« Quand vous perdez 20% de vos effectifs, je parle des CDD pour le coup,... »*

Responsable Ressources Humaines (R.R.H.) :

- *« Alors ce qui s'est passé, c'est qu'on a stoppé tous les CDD, qu'on avait en cours, enfin on a attendu les échéances de contrats et on ne les a pas renouvelés. »*

La réduction de la masse salariale a fait partie de l'une des premières actions de Manpower, en ne renouvelant pas 90% des Contrats à Durée Déterminée (CDD). Il s'agit

d'une mesure qui a eu beaucoup d'influence sur la masse salariale car cela représente une réduction de 20% des effectifs. On peut dire que Manpower a joué sur la partie variable de ses effectifs, la flexibilité des emplois a permis à l'entreprise de minimiser les dépenses lors de la crise.

Nous avons pu remarquer que lors de notre entretien, la Directrice de Secteur était peu à l'aise en parlant de la réduction des CDD et insistait plus sur le fait qu'il s'agissait d'une partie et non de la totalité des travailleurs ayant cette forme de contrat. En revanche, évoquer cette mesure pour la Responsable des Ressources Humaines n'a pas suscité de problèmes, utiliser la flexibilité de l'emploi fait partie de son activité.

R.R.H :

- *« Le gel des CDD et le remplacement à bon escient des gens qui s'en vont. »*
- *« On a pas remplacé les gens dont le départ était lié au turn-over naturel. On a remplacé qu'en cas de besoin extrême. On s'est replié sur nous même. »*
- *« On n'a pas fait un seul CDI sur 2009 »*
- *« On n'a pas fait de PSE, bien sûr donc on en est plutôt content »*

D.S. :

- *« On a gardé en totalité l'ensemble des permanents de Manpower, aucun licenciement »*

Malgré la poursuite de la crise en 2009, Manpower n'a licencié aucun des salariés qui étaient en CDI, comme l'ont précisé la Directrice de secteur et la Responsable Ressources humaines. Mais cette fois-ci, c'est cette dernière qui a insisté sur ce fait, évoquant à sept reprises l'évitement d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE).

On aurait pu s'attendre à ce que Manpower, comme ses concurrents, applique cette mesure mais l'impact d'un tel acte a été envisagé et comme nous l'avons précisé dans la première partie, la réduction des effectifs n'est pas toujours la bonne solution et peut avoir des conséquences néfastes.

Contrairement aux années précédentes, aucune embauche en CDI n'a été réalisée, même les départs dus au turn-over naturel, seules les personnes qui étaient indispensables ont été remplacées et en CDD.

Manpower a donc su faire la part entre réduire les coûts liés à la masse salariale, en réduisant les CDD, tout en gardant l'intégralité de ses permanents, un PSE n'aurait pas été un choix stratégique approprié en vue de la sortie de crise.

R.R.H. :

- « ...la maîtrise des dépenses et gérer les ressources au plus près en mettant chaque personne au bon endroit en fonction de l'activité, c'est à dire pour toutes les agences qui étaient en sous activité due à la crise, on a muté provisoirement beaucoup de gens pour que nos forces soient mutualisées et se trouvent au bon endroit, c'est-à-dire là où il y avait encore de l'activité. »

On remarque aussi, que Manpower a utilisé la mobilité de ses salariés pour les regrouper là où il restait encore de l'activité ou encore là où beaucoup de CDD n'ont pas été renouvelés.

La Responsable des Ressources Humaines évoquera plusieurs fois cette volonté de mutualiser les ressources et non de limiter l'intervention du collaborateur à une agence.

DEPUIS LE DEBUT DE L'ANNEE 2010

D.S :

- *« C'est déjà lié à un turn-over naturel, [...], mais des renforts également. Oui, oui il y avait des structures qui étaient sous équipées ».*
- *« On reprend petit à petit on reprend des collaborateurs, en CDI en fonction de la population en fait et en CDD sur des postes qui peuvent évoluer au sein de l'entreprise »*

R.R.H. :

- *« En 2010, ben la on reprend petit à petit, on a embauché en CDI 2-3 personnes, et donc beaucoup de CDD, ça repart pas à pas à hauteur de ce qu'on avait avant la prise »*
- *« Gérer une reprise ce n'est pas évident non plus, car la reprise est assez inégale. [...] vous devez continuer à mutualiser vos forces entre les agences, et à augmenter la productivité ».*
- *« Ce n'est pas parce qu'il y a une reprise qu'on va ouvrir nos recrutements à tout va. »*
- *« Toujours être très regardant par rapport aux dépenses de masse salariale entre autres. »*
- *« J'ai des objectifs de maîtrise des dépenses, de gestion »*

Avec le retour d'activités sur le marché, le recrutement reprend un peu. Notamment pour renforcer des équipes qui n'étaient pas assez grandes pour gérer un fort retour du marché. Le problème est que toutes les régions et tous les secteurs (tertiaire, industrie, bâtiment et travaux publics) ne sont pas influencés de la même manière par la reprise.

Manpower se base encore ici sur la mobilité des salariés pour placer les ressources là où l'activité est la plus forte, ainsi que sur la flexibilité, embauchant surtout des personnes en CDD dont il pourrait se détacher en cas de recul du marché.

La maîtrise des dépenses reste un enjeu majeur pour cette sortie de crise, rien n'est encore joué.

R.R.H. :

- *« On n'a pas de vision à plus de 2-3mois de ce que va devenir notre activité, donc on reste extrêmement prudent. »*
- *« On nous demande de manager à la semaine nos mutations enfin nos...nos ressources quoi... »*
- *« Quand il y a une agence qui a un besoin plutôt que de demander un CDD, je vais tout de suite chercher à trouver un collaborateur qui puisse venir pour quelques jours, pour suppléer quoi... Et au sein des ressources qu'on a actuellement, sans embauche supplémentaire, ce n'est pas un exercice facile. »*
- *« En plus comme on n'a pas de vision de recul, on a une vision de reprise d'activité mais à court terme »*

D.S. :

- *« On a aucune garantie sur la sortie de crise »*
- *« On suit les métiers et les activités qui sont porteuses et on ne fait que pour l'instant les suivre, puisqu' on a aucune garantie que ces activités là seront les mêmes qui seront porteuses en septembre 2010. »*
- *« C'est le redémarrage du mois de septembre qui va nous donner la tendance de l'activité sur la profession. »*

Comme nous l'avions évoqué, faire des prévisions est devenu impossible en période de crise, même si le marché semble repartir, rien ne nous dit que cela durera. Au lieu de se baser sur une gestion à court terme de 2-3ans, la Responsable Ressources humaines doit gérer ses ressources sur 2-3 mois tout en restant prudente, en limitant l'embauche (même en CDD), par exemple.

2. LA GESTION DES REMUNERATIONS

On peut distinguer trois actions majeures concernant la rémunération suite à la crise :

- Un blocage des salaires

D.S. :

- *« Oui il ya eu un blocage des salaires... »*
- *« oui il y a eu effectivement l'année dernière un gel des salaires »*

- Suppression des primes de performances

D.S. :

- *« La crise a fait que ça a changé en terme de résultats et dans le porte monnaie des collaborateurs, comme on a une partie variable qui est liée à la performance... »*
- *« Il n'y a pas eu ce qu'on a d'habitude, c'est-à-dire une enveloppe qui récompense la performance malgré qu'il y ait eu des performances. »*

- L'augmentation annuelle du salaire minimum

D.S. :

- *« Il y a eu le maintien du pouvoir d'achat pour les salaires les plus bas chez Manpower »*

Ces actions, surtout les deux premières, ont bien sûr eu un fort impact sur les salariés mais de telles mesures restent compréhensibles en période de crise, d'autant plus qu'elles sont appliquées dans la plupart des entreprises. D'ailleurs, la Responsable des Ressources n'évoque même pas le gel des salaires.

R.R.H. :

- *« Après c'est sûr qu'en interne on a eu un fort retrait d'activité donc au niveau de la rémunération variable, les collaborateurs ont beaucoup souffert »*

En revanche, Manpower a su faire la part des choses en ne bloquant pas la majorité des promotions qui devaient avoir lieu. Perdre une augmentation de salaire, n'est pas vécu de la même façon que perdre une augmentation hiérarchique.

D.S. :

- *« Les promotions ont, quand même, été maintenues, globalement on a fait des choix et ces personnes là ont quand même bénéficié de la rémunération qui accompagnait le changement et la promotion »*

On retrouve ici, l'importance du statut, et la reconnaissance du travail réalisé, les primes sont calculées sur les résultats annuels voire trimestriels, alors qu'une promotion est basée sur un parcours réalisé.

Donc Manpower a diminué la part monétaire, fixe et variable, de la rémunération mais a voulu renforcer la symbolique de la rémunération en maintenant des promotions et en ne faisant pas de PSE.

3. LA REDUCTION DES AUTRES COUTS

D.S. :

- *« On travaille évidemment dans les nouvelles structures sur tout ce qui peut être énergies renouvelables et nouvelles énergies. »*

Pour ce qui est des économies d'énergie, cela passe surtout par l'utilisation de certaines énergies (par exemple grâce à des panneaux solaires) et cela bien avant la crise. Par contre, aucune activité quotidienne n'a été mise en place pour réduire les coûts provenant de la consommation d'énergie.

En revanche, l'entreprise a cherché à maîtriser ses coûts en limitant certaines dépenses qui selon la direction pouvait être supprimées, par exemple les coûts de fonctionnement comme les frais de transports, ou les cadeaux faits aux clients. On peut noter ici, la contradiction avec le fait, de la part de la Direction, de demander aux managers d'agir plus en proximité et parallèlement de diminuer le nombre de trajets.

D.S. :

- *« On était dans une logique d'économie, les réunions, ça veut dire des déplacements, les déplacements, ça veut dire des frais,... en fait on a maintenu un rythme de réunion on va dire normal mais en couplant avec des contrôles téléphoniques à distance. »*
- *« Puisqu'on était sur une réduction de dépenses qui était nécessaire, on est rentré dans un plan d'économie drastique mais comme l'ont fait toutes les entreprises en fait. »*
- *« On n'avait aucune souplesse en terme de dépenses, cadeaux clients,... »*

Lors de notre entretien avec la Directrice de secteur, nous avons pu remarquer la stratégie utilisée pour faire passer les messages concernant les attitudes à avoir, et en sensibilisant sur le fait de faire des économies. Une analogie avec la vie de tous les jours a été réalisées, il ne s'agit pas d'être privé mais d'être raisonnable.

D.S. :

- *« Contrôle des dépenses, [...], je dirais une saine gestion de bon père de famille quoi. »*
- *« On nous a demandé d'être raisonnable »*
- *« On nous a demandé de gérer notre secteur et nos agences comme on gérerait notre budget personnel. »*

Une autre des grandes actions pour limiter les coûts durant cette période a été de stopper les formations sauf celles liées à l'insertion dans l'entreprise.

D.S. :

- *« Il y a eu moins de formations dispensées l'année dernière, parce qu'il y avait ce souci d'économie,*
- *« Il y avait les formations d'intégration nouveaux embauchés, il y en a eu peu l'année dernière »*
- *« Pour toutes les autres formations, l'année dernière, elles ont été décalées, on attendait que tous les métiers soient bien..., qu'on ait identifié tous les collaborateurs qui allaient évoluer vers les métiers tels que définis dans le programme trajectoire. Pour en 2010 et 2011 commencer pour le coup la formation. »*

C'est une action, tout a fait pertinente avec la stratégie déployée par l'entreprise, étant dans un plan de refonte de l'organisation et des métiers, stopper la formation avait du sens et

les salariés comprenaient que c'était pour mieux l'entreprendre par la suite, sur de nouvelles bases.

4. L'AMELIORATION DES PROCESSUS

EN GENERAL

Manpower France est certifié ISO 9001 : 2000 et est audité tous les ans. L'entreprise pratique donc un management de la qualité en situant le client au cœur de ses préoccupations et en cherchant sans cesse à améliorer la qualité de ses services et des process mis en œuvre pour les délivrer.

D.S. :

- *« Nous on est certifié ISO depuis déjà des années »*
- *« On fait évoluer tous nos process pour toujours être dans une quête d'amélioration continue si vous voulez. »*
- *« C'est les clients qui nous font aussi grandir dans la qualité »*

Dans cette optique d'amélioration continue, Françoise Gri, la Directrice de Manpower France, a développé une stratégie de refondation de l'entreprise et ce à tous les niveaux. Ce projet a démarré en 2007, et la crise est apparue dans cette situation de remise en question de l'organisation.

Sans avoir pour autant anticipé la crise, il y avait cette envie d'améliorer l'organisation et cela passait par la réorganisation totale de l'entreprise. Manpower est la première entreprise de travail temporaire qui a été créée. Depuis, il y a eu de nombreuses modifications aussi du comportement des entreprises vis-à-vis des agences d'intérim que des modifications juridiques comme l'ouverture du marché en 2005 avec la possibilité de proposer des postes en CDD et CDI. Il y a donc eu cette volonté de réaménager l'organisation pour qu'elle puisse correspondre au mieux avec les objectifs de Manpower et les attentes des clients.

D.S. :

- *« La stratégie de l'entreprise a été de dire on se réorganise en interne, on optimise les ressources, on va plutôt travailler sur nos organisations »*
- *« Mais ce projet de refondation était déjà prévu un an avant la crise »*
- *« Par la refondation, il y avait cette volonté de répondre dans la modernité par rapport aux transformations du marché et de pouvoir montrer qu'on évoluait par rapport à cette modernité et à ce monde en perpétuelle mouvance. »*

On se situe vraiment à ce niveau, dans un processus d'amélioration où tous les processus ont été revus et modifiés afin d'être les plus productifs possibles.

R.R.H. :

- *« On parle de Switch métier, c'est-à-dire que nos postes évoluent dans l'organisation, c'est à dire que les assistantes d'agence ne vont plus être appelées comme ça mais deviennent ou assistantes commerciales ou assistantes de recherches. »*
- *« Elles [les assistantes d'agence] vont avoir une nouvelle appellation en fonction à la fois de leurs appétences et des besoins de l'organisation. »*
- *« Il y a un nouveau référentiel métier qui est sorti l'année dernière dont on a déjà parlé l'année dernière mais la bascule des postes ne s'est pas encore faite, elle intervient là en ce moment. »*

La Responsable des Ressources Humaines a notamment évoqué la modification du poste des assistantes d'agence, en insistant sur cette volonté de professionnaliser le poste, de le spécialiser.

Il s'agit ici aussi bien d'une façon d'améliorer la qualité du travail des assistantes que de redessiner les parcours de carrières possibles et une évolution au sein même de Manpower.

CONCERNANT LE POSTE DE RRH

R.R.H. :

- « On a l'impression qu'il y a beaucoup de plus en plus de repporting à faire »
- « Il y a un comité emploi au niveau du siège qui s'est créé, on doit faire remonter toutes nos demandes de CDD »
- « Avant, à partir du moment où votre budget était validé, vous aviez la main libre pour pourvoir les postes à votre main quoi. »
- « Le CDD est soumis à une moulinette qui est une autorisation à la fois du DRH et celle du directeur financier »
- « Il y a un aréopage en central qui se réunit pour donner des autorisations, des refus, sur des demandes de CDD. »
- « C'est un petit peu pesant pour l'organisation, c'est quelque chose qu'on ne vit pas forcément très bien car on n'a plus la main. »
- « Il y a une recentralisation des tâches administratives vers le siège. »

On observe une recentralisation des décisions, une intensification des contrôles qui parasite le bon fonctionnement de l'entreprise, la Responsable des Ressources Humaines se doit d'être réactive mais pour cela il faudrait qu'elle ait une marge d'action.

C'est une conséquence de la crise qui vient nuire à la démarche qualité que l'entreprise souhaite mettre en œuvre, les démarches administratives non seulement ralentissent les procédures (par l'attente de prises de décisions, la rédaction de rapports) mais aussi limite le champ d'actions de la Responsable Ressources Humaines.

Parallèlement on voit se développer un nouvel axe de travail pour la Responsable Ressources Humaines ou du moins un axe qui prend désormais plus d'importance : la détection et la gestion des potentiels des collaborateurs de Manpower.

R.R.H. :

- *« Elles [les commissions prospectives] s'appellent revues performances avec une partie maintenant talents à suivre avec des collaborateurs qu'on va suivre plus particulièrement dans l'organisation pour les accompagner plus finement par rapport à des missions complémentaires parce que ce sont pour nous des collaborateurs à potentiel qu'on veut « choyer ». »*

CONCERNANT LE POSTE DE DIRECTRICE DE SECTEUR

D.S. :

- *« On a profité de cette période de basse activité pour déployer plus rapidement, pour être opérationnel au moment de la reprise. »*

La crise a été l'occasion pour la Directrice de secteur de focaliser ses équipes sur la mise en place et la compréhension de la refondation de l'organisation.

Les équipes ont dû retravailler sur les segmentations du marché pour suivre les modifications du marché et pour être au plus près de ce marché et en anticiper les ouvertures.

D.S. :

- *« On a travaillé sur notre organisation pour la ressource, on a travaillé sur notre organisation pour le développement commercial et l'optimisation des comptes. »*
- *« On travaille sur ses segmentations là, en adaptant nos ressources là où il était nécessaire qu'on soit présent au moment de la reprise. »*

Il s'agit ici d'améliorer l'adéquation entre les ressources (candidats) dont l'agence dispose et les attentes des clients.

D.S. :

- *« Il y a l'exigence du client qui est au cœur de notre métier »*

Le profit restera au cœur des objectifs de la Directrice du secteur. Etant donné la baisse du coût des services proposés par les concurrents pour les entreprises, pour attirer les clients, deux solutions s'offrent à Manpower : soit baisser ses tarifs donc ses marges soit, montrer la différence de valeurs entre les prestations de Manpower et celles de ses concurrents.

R.R.H. :

- *« Bon entre temps nos marges ont tendance à s'éroder aussi donc il faut qu'on gagne en productivité »*
- *« Nos marges s'érodent aussi puisque la crise a fait que nos concurrents ont bradé certaines prestations donc nous on arrive derrière et il faut s'aligner, donc on ne peut pas,... on a une marge de manœuvre qui est beaucoup moins grande en termes de négociations, donc il faut qu'on prouve notre valeur ajoutée vraiment, donc, voilà on est là dessus en ce moment. »*

B. LA GESTION AU NIVEAU DE LA PERFORMANCE SOCIALE

1. LA COMMUNICATION

Toute refondation nécessite un plan de communication et ce d'autant plus que la situation actuelle est critique.

R.R.H. :

- *« C'est vrai que l'année 2009 a été une année de communication intensive et accentuée par rapport à ce qu'on voulait faire avant. »*
- *« Il fallait que la stratégie menée soit claire et expliquée, la crise a nécessité qu'on mette les bouchées doubles. »*

La Directrice de secteur a la charge de donner du sens aux actions que la Direction demande aux collaborateurs de réaliser. Et elle mesure toute l'importance que ce rôle a pour la réussite du plan de refondation.

R.R.H. :

- *« Françoise Gri multiplie les réunions avec les collaborateurs, essaie d'être, ... elle communique beaucoup sur la stratégie qu'elle souhaite mettre en œuvre, bon maintenant on est quand même, on était quand même dans une situation pas facile, on n'a pas fait de PSE par rapport à nos concurrents. »*
- *« Oui, elle a beaucoup communiqué en interne, elle a fait des road show, c'est-à-dire qu'elle s'est déplacée en région pour rencontrer les collaborateurs, dialoguer directement avec eux. »*

Mais il y a uniquement une communication du supérieur direct avec son équipe. Les hauts représentants se déplacent, ce qui donne encore plus d'appui aux directives et cela permet aux salariés de sentir qu'ils sont pris en compte et ont une place importante dans cette stratégie de refonte.

D.S. :

- *« Notre rôle est extrêmement important, parce que tout va dépendre de la façon dont nous mêmes on va déployer les raisons qui font que cette stratégie a été choisie plutôt qu'une autre... »*
- *« Il fallait rester mobilisés sur les projets de l'entreprise, et mon rôle a consisté à donner du sens dans les choix qui ont été faits dans l'entreprise au niveau de notre présidence. »*

Manpower a utilisé la communication pour expliquer les directives, donner du sens aux actions demandées, faire adhérer les salariés à la nouvelle stratégie, et impliquer les salariés à tous les niveaux.

R.R.H. :

- *« Ah ben pour moi, elle [la communication] est primordiale »*

Il y a eu aussi une communication liée à la situation de crise. Il fallait rassurer les salariés afin que malgré l'incertitude de la conjoncture, ils s'impliquent dans l'entreprise.

R.R.H. :

- *« Il fallait les rassurer par rapport au devenir de leur poste. »*
- *« Quand il y a un projet qui se met en place, on est en management partagé avec les directeurs de secteur il faut les convaincre, leur faire accepter »*

Dresser une vision de l'avenir permet de rassurer le salarié par rapport aux changements : il voit où il va aller et qu'il n'y perdra rien, bien au contraire.

D.S. :

- *« C'est l'inconnu qui est angoissant... »*
- *« Ce qui était stressant c'est de se dire voila, il y a un moment difficile à passer, passons le, le mieux possible, et quel est l'avenir, le stress il était là. »*

2. LA MOTIVATION

Bien sûr la première chose qui a entamé le moral et la motivation des salariés a été la suppression des primes comme nous pouvions nous y attendre.

R.R.H. :

- *« La plupart de nos collaborateurs n'ont plus eu de rémunération variable, et ça, ça a joué franchement sur le moral »*

Parallèlement, l'annonce du rejet d'un PSE, n'a pas suffi à rassurer les salariés. Ils ont plutôt vécu cela comme une « épée de Damoclès » qui risquait à tout moment de tomber sur leur tête. Paradoxalement, la peur de perdre son emploi est restée présente durant toute cette période.

R.R.H. :

- *« On est dans une entreprise saine, les gens ont douté je pense du fait qu'il n'y aurait pas de PSE, et finalement on ne l'a pas fait. »*

Depuis 2008, les agences ont été confrontées à la réalité de la situation à savoir l'effondrement du marché. Comment rester motivé par son travail alors qu'il n'y a pas de

travail ? Tout le problème pour Manpower a été de donner des buts aux équipes pour lutter contre ce malaise. Là encore le plan de refondation est arrivé au bon moment et a permis de recadrer le travail à réaliser.

D.S. :

- *« C'est l'inaction qui produit une forme de stress en se disant : « Qu'est ce qui va se passer ? ». »*

R.R.H. :

- *« La baisse de moral est liée à la baisse d'activité, le TT [travail temporaire] au sens large, est une activité qui bouge tout le temps, où il faut être extrêmement réactif, etc. Quand vous avez le téléphone qui sonne beaucoup moins, les gens se posent beaucoup de questions quoi... »*

R.R.H. :

- *« Ah... l'implication et la motivation, c'est primordial »*

L'entreprise réalise chaque année une enquête interne, les salariés se sentent ainsi pris en considération, et cela permet d'évaluer le climat social et les opinions des salariés afin de repérer les sources d'insatisfaction, les craintes, les conflits latents et ainsi de servir de base pour élaborer une stratégie de motivation.

R.R.H. :

- *« On fait tous les ans une enquête interne dont les résultats n'ont pas été très bons en 2009. »*

On peut qualifier ce procédé d'une écoute de clients internes : ici, le client est le salarié, et il faut connaître ses attentes afin de le satisfaire au mieux. Il s'agit de faire du « marketing RH ». Des salariés satisfaits rendent un travail satisfaisant.

R.R.H. :

- *« Si vous avez en face de vous quelqu'un qui n'est pas motivé, il va mal vous vendre son produit quoi... »*

Cette mesure a été renforcée par la sollicitation de l'entreprise à s'exprimer lors de réunions par groupes-métier.

R.R.H. :

- *« On a fait ce qu'on a appelé des ateliers de proximité, c'est à dire on fait des groupes d'une quinzaine de collaborateurs volontaires pour les faire s'exprimer sur leurs principaux soucis, leurs attentes, les voies d'amélioration, pour qu'ils s'impliquent »*
- *« pour qu'ils se sentent écoutés, que leurs attentes soient prises en compte et donc, ces réflexions ont été intégrées dans le plan d'action ».*

Etre acteur dans les corrections à apporter à la stratégie augmente l'implication et surtout favorise la satisfaction et l'adhésion à la stratégie : si on n'est pas satisfait, on ne peut s'en prendre qu'à soi même, il fallait réagir.

Cela concerne tous les niveaux de l'organisation, les directeurs de secteurs....

D.S. :

- *« On peut être associé dans des groupes de travail, pour communiquer sur : comment il serait bon de déployer cette stratégie ? »*
- *« Le comité de direction est très à l'écoute de nos retours terrains, parce que le directeur de secteur est vraiment le lien entre la direction et le terrain »*

...mais aussi le personnel des agences.

R.R.H. :

- *« On fait en plus, des revues qu'on appelle des revues-équipes c'est-à-dire qu'on essaie d'aller au moins une fois par an dans chaque agence, pour faire un peu...un point sur la situation avec le responsable par rapport aux forces, aux faiblesses, mais de manière collective...de l'organisation ».*

On peut remarquer qu'en parallèle, ces mesures permettent une amélioration du plan tout au long de sa mise en œuvre dans l'organisation.

R.R.H. :

- *« On espère que l'image de Manpower sera renforcée par ce côté socialement responsable »*

Manpower a mesuré l'importance de l'image de l'entreprise, que ce soit vis-à-vis de ses salariés, des candidats potentiels ou des entreprises clients.

L'entreprise veut véhiculer l'image d'une société socialement responsable, qui ne se sépare pas de ses salariés au moindre problème,...

R.R.H. :

- *« La volonté d'être une entreprise socialement responsable. »*

...et qui base sa force sur ses collaborateurs.

R.R.H. :

- « *Notre capital, c'est notre capital humain* »

3. LE MANAGEMENT

CONCERNANT LA DIRECTRICE DE SECTEUR

Suite à ces 3 années, le management de la Directrice de secteur a évolué.

D.S. :

- « *Complètement, on a pris un virage à 180°.* »

Son rôle s'est modifié du fait de la mise en œuvre du plan de refondation qui nécessitait des actions spécifiques (management du changement, diffusion de la stratégie, ...).

D.S. :

- « *Le rôle était d'être à la fois une courroie de transmission des informations et une courroie d'entraînement, il fallait transmettre, et entraîner.* »
- « *Si un directeur de secteur ne comprend pas bien la stratégie de l'entreprise et n'adhère pas aux choix qui sont faits par l'entreprise, c'est là qu'il va y avoir un premier souci.* »
- « *On est le garant, sur notre zone, de l'appropriation par nos équipes de la stratégie d'entreprise.* »

Mais elle a aussi dû s'adapter aux conséquences de la crise (baisse du moral, remise en cause de la segmentation,)

D.S. :

- *« On a un rôle de pilotage qui s'est renforcé depuis la crise. »*

Enfin, la nouvelle stratégie portée par la refonte du système a modifié le métier de Directrice de secteur et les attentes que la Direction avait de celle-ci (management de proximité,).

D.S. :

- *« Je dirais qu'il y a 30% de pilotage, 30% de commercial, 30% de management et les 10% restant c'est les choses annexes que je dois faire.*
- *« J'étais, avant la crise,... beaucoup plus sur l'axe commercial je considérais que c'était le point d'appui du poste d'être contributif, dans l'accompagnement de l'équipe à l'atteinte des résultats. »*
- *« Je me suis adaptée au changement de la fonction en fait, je ne me suis pas adaptée à ce que je préférais faire. »*

La Directrice de secteur a donc, selon la classification de Hart et Quinn (Barabel et Meier, 2010) un rôle de motivateur en diffusant la stratégie et en resserrant les liens avec les collaborateurs. Elle doit donc pour expliquer et faire appliquer la stratégie, notamment en faisant appel à la participation, l'ouverture, la morale et l'engagement.

Par ailleurs, la Directrice de secteur ne dispose que d'une autonomie très limitée, et n'a pas de réel rôle décisionnel.

D.S. :

- *« Il n'y avait pas de place, en tout cas, moi je ne l'ai pas vécu comme ça, à une autonomie individuelle. On était là pour déployer les chantiers, pour donner du sens et accompagner les équipes en difficultés, mais pas à essayer de créer, de réinventer quelque chose. »*
- *« On prend des décisions symboliques, de temps en temps, mais on est là pour déployer la stratégie de l'entreprise. »*
- *« Mon rôle, était que tout le monde comprenne bien le sens que prenait l'entreprise, et adopte les bons comportements. »*
- *« Il ne s'agissait pas que moi je cherche à être innovante »*

Nous pouvons qualifier son style de management comme étant intégrateur étant donné que l'encouragement et la motivation sont des choses importantes selon elle. Ce style de management correspond bien à la situation de Manpower sur le marché, à savoir en forte concurrence. Mais, pour que ce style de management fonctionne correctement, le personnel doit avoir des compétences élevées, la réforme des métiers devrait y contribuer.

D.S. :

- *« J'ai un management participatif, plutôt à encourager les collaborateurs et à les mettre en avant de la scène »*
- *« Je considère que leurs succès sont les miens »*
- *« Je manage mes équipes plutôt en proximité. »*

CONCERNANT LA RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES

La responsable des Ressources Humaines reprend les mêmes mots pour qualifier le rôle qu'elle a exercé ces dernières années, à savoir une analogie mécanique :

R.R.H. :

- *« On est à la fois, ...on est... une courroie de transmission et une courroie d'entraînement ».*

En effet, à des niveaux différents, la Responsable des Ressources Humaines et la Directrice de secteur, ont toutes les deux permis la transmission et l'application de la stratégie : la première auprès des différents Directeurs de secteurs principalement, la seconde auprès des responsables et du personnel d'agences principalement.

R.R.H. :

- *« Mon rôle est de faire en sorte que la politique RH soit appliquée ».*
- *« L'accord est incontournable sinon on ne peut pas faire de contrat. Avant ce n'était pas le cas, on avait la main sur tous les contrats. ».*

La Responsable des Ressources Humaines a elle aussi, un management participatif avec son équipe composée de 3 personnes : un Responsable Ressources humaines adjoint, une chargée de recrutement, et une assistante Ressources Humaines. Son style de management est plutôt intégrateur, et elle dispose d'une équipe à compétences élevées.

R.R.H. :

- *« Management plutôt participatif, notamment avec ma chargée de recrutement, puisqu'elle a une proximité forte par rapport aux agences, il est bien d'avoir son avis ».*

Ce qu'il faut retenir

REDUCTION DES COUTS VISIBLES

Réduction de la masse salariale flexible (CDD), pas de mise en place d'un PSE.

La réduction de la part variable de la rémunération.

Maintien de certaines promotions.

Report de la plupart des formations.

AMELIORATION DES PROCESSUS

Refondation de toute l'organisation, un processus d'amélioration

Nouvelle définition des métiers, vers plus de spécialisation.

Perte de temps avec une recentralisation des décisions

COMMUNICATION

La communication est primordiale

Communication à tous les niveaux.

Communiquer pour expliquer, communiquer pour impliquer, communiquer pour rassurer.

MOTIVATION

La crise facteur de baisse du moral.

Réalisation d'enquêtes sur le climat social.

Écouter des salariés pour les impliquer.

LE MANAGEMENT

Evolution du management avec l'évolution de la structure.

Un rôle de transmission et d'application de la stratégie.

Mise en place d'un management participatif.

CONCLUSION

Nous nous étions demandé comment l'agence d'emploi Manpower, avait géré ses ressources humaines face à la crise économique dans l'Est de la France. Nous avons alors fait plusieurs hypothèses afin de mener notre recherche.

Nous supposons que Manpower, afin d'améliorer ses performances économiques, avait surtout diminué ses coûts visibles. Il est vrai que Manpower a fortement diminué sa masse salariale (-20%) mais, uniquement en jouant sur la flexibilité des effectifs (CDD). Parallèlement, il y a eu une baisse des rémunérations avec une suppression des primes et un gel des salaires. Cependant, certaines promotions ont été maintenues ainsi que l'augmentation qui en découlait. Notre hypothèse était donc fondée mais à nuancer, l'entreprise n'ayant notamment pas fait de PSE.

D'autre part, nous avons fait l'hypothèse que l'entreprise avait mis en place un système d'amélioration des processus. L'entreprise Manpower est déjà certifiée ISO 9001 : 2000 et avait donc déjà un système d'amélioration continue. Mais en 2007, la Présidente Françoise Gri, a entrepris une refondation totale de l'organisation. Malgré cela, nous ne pouvons pas dire que notre hypothèse est vérifiée, étant donné que cette refonte n'est pas due à la crise. Quant à la crise, elle a permis au personnel, ayant peu d'activité, de se concentrer sur la refonte de l'organisation. Contrairement à ce qu'on pouvait espérer, la crise a eu en contrepartie des effets pervers sur le processus de refondation : la recentralisation des décisions, l'intensification des contrôles et la perte de temps qui en découle.

Parallèlement, nous avons supposé que la motivation du personnel serait au cœur de la stratégie « anticrise ». Manpower réalise tous les ans des enquêtes pour connaître le climat social et les attentes du personnel. Mais, la crise a intensifié leur importance et la mise en place d'autres actions d'écoute des salariés, l'implication étant au centre des préoccupations de l'entreprise, aussi bien pour la réussite de la refondation que pour la gestion en temps de crise. Notre hypothèse ne prenait pas en compte l'existence antérieure d'un fort intérêt pour la motivation mais, la crise a effectivement renforcé son importance.

Enfin, nous supposons qu'il y avait eu un changement de style managérial en mettant l'accent sur l'implication et la participation du personnel grâce à la communication. La communication a, en effet, été utilisée pour expliquer, impliquer et rassurer le personnel. En parallèle, le style de management a évolué vers un management plus participatif favorisant ainsi la communication et la proximité. Notre hypothèse est donc vérifiée mais ne peut être uniquement imputée à la situation de crise.

Pour résumer, nous pouvons dire que Manpower avait lancé une stratégie de refondation avant la crise entraînant une transformation totale de l'organisation. La crise a provoqué un bouleversement de la masse salariale, une recentralisation des décisions, une intensification des contrôles, ainsi qu'une importance accrue de la communication et de la motivation.

Grâce à cette recherche, nous avons dressé une image de la gestion des ressources humaines chez Manpower actuellement. Ce mémoire nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques par nos lectures préalables, et de voir le fonctionnement d'une grande entreprise. De plus, nous avons pu faire un parallèle entre les théories existantes et les solutions possibles pour gérer la situation actuelle. Enfin, grâce à cela, nous avons vu une application de la théorie sur le terrain.

Pour conclure, si la sortie de crise se confirme en septembre, il serait intéressant de vérifier si la politique de gestion des ressources humaines de Manpower a eu les effets désirés sur son chiffre d'affaires et ses parts de marché.

BIBLIOGRAPHIE

Alternatives Economiques (Hors-série). (2009). *Les chiffres de l'économie 2010*.

Autissier, D., Bensebaa, F., & Boudier, F. (2010). *L'Atlas du management : l'encyclopédie du management en 100 Dossiers-clés*. Paris: Groupes Eyrolles : Editions d'Organisation.

Barabel, M., & Meier, O. (2010). *Manageor : les meilleures pratiques du management*. Paris: Dunod.

Brilman, J., & Hérard, J. (2006). *Les meilleures pratiques de management*. Paris: Editions d'organisation.

Cattan, M. (2009). *Managers engagez-vous !* La Plaine Saint-Denis: Afnor.

Combes, M. (2009). Cours de Management des individus : "Les styles de management". Reims.

Delvaux, B. (2009). *Des idées à la carte : Mind Mapping et Cie pour manager de 180° à 360°*. Cormelles-le-Royal: Editions EMS.

Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES). (2010). L'emploi salarié au quatrième trimestre 2009. *Premières Informations et Synthèses N°12*, pp. 1-7.

Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES). (2010, Mai 18). *Les séries statistiques, intérim depuis 1995*. Récupéré sur site Web : travail-solidarite.gouv: <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/etudes-recherche-statistiques-de,76/statistiques,78/emploi,82/les-series-statistiques,432/series-emploi-salarie-depuis-1993,2637.html>

Hounounou, A. (2008). *100 fiches pour comprendre le management*. Rosny-sous-Bois: Bréal.

Manpower. (2010). *Baromètre Manpower des perspectives d'emploi - Les perspectives d'emploi au 2e trimestre 2010*. Récupéré sur site Web : Manpower.fr: <http://www.manpower.fr/emplois/cache/off/pid/2113?index=6021>

Plane, J.-M. (2003). *Management des organisations : Théories . Concepts . Cas*. Paris: Dunod.

Professionnels de l'interim services et métiers de l'emploi (PRISME). (2009, Juin 30). *Bilan 2008 et Perspectives 2009 : surmonter la crise, préparer la reprise*. Récupéré sur site Web : Prisme.fr:
http://prisme.eu///Addon_Site/Upload/Autres/Dossier%20de%20presse%2030%20juin%20Vdef.pdf

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J.-M., Alis, D., et al. (2001). *Gestion des Ressources Humaines*. Paris: Boeck.

Thévenet, M. (2009). *Manager en temps de crise*. Paris: Groupe Eyrolles : Editions d'Organisation.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1. Les composantes de la rémunération.....	0
Figure 1. La roue de DEMING	0
Tableau 2. Les formes d'innovation.....	0
Tableau 3. Les leviers de l'innovation.....	0
Tableau 4. Les objectifs de la fusion-acquisition.....	0
Figure 2. La pyramide des besoins de Maslow	0
Schéma 1. Les rôles des managers selon Hart et Quinn.....	0
Schéma 2. La grille managériale de Blake et Mouton	0
Tableau 5. Caractéristiques, effets et type d'organisation des styles de management	0
Schéma 3. La Mind Map du sujet.	0
Schéma 4. Aperçu de l'organigramme de Manpower France.....	0
Schéma 5. Le Parcours professionnel de la Directrice Secteur.....	0
Schéma 6. Le parcours professionnel de la Responsable des Ressources Humaines.	0
Document 1. Le guide d'entretien	0
Document 2. Le guide d'entretien revu.	0
Document 3. Lettre de demande d'entretien.....	0
Graphique 1. L'évolution comparée du PIB et de l'emploi intérimaire de 1990 à 2008	0
Graphique 2. Taux de recours à l'intérim en France entre 2006 et 2009.....	0
Graphique 3. Variations trimestrielles des effectifs salariés en France entre 2002 et 2009.....	0
Graphique 4. Evolution du solde net de Manpower par région au deuxième trimestre 2010..	50

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	5
PARTIE THEORIQUE.....	0
A. AMELIORER LES PERFORMANCES ECONOMIQUES.....	9
1. REDUIRE LES COUTS VISIBLES	9
2. LA REDUCTION DES COUTS CACHES	14
3. AUGMENTER LES PARTS DE MARCHE	16
B. AMELIORER LES PERFORMANCES SOCIALES	21
1. LA COMMUNICATION	21
2. LA MOTIVATION	23
3. LE MANAGEMENT	25
LA METHODOLOGIE UTILISEE POUR CETTE RECHERCHE	0
A. LE SUJET	31
1. POURQUOI CE SUJET	31
2. LA DEMARCHE THEORIQUE.....	31
3. LA PROBLEMATIQUE ET LES HYPOTHESES.....	34
B. LA PERSONNE INTERROGEE	34
1. CHOIX.....	34
2. DESCRIPTION	35
C. LES METHODES DE RECUEIL DE DONNEES.....	38
1. L'OBSERVATION DIRECTE	38
2. L'ENTRETIEN	38

D. ETAT DES LIEUX..... 45

1. LE TRAVAIL TEMPORAIRE INDICATEUR AVANCE DE L'ECONOMIE..... 45

2. L'EFFET DE LA CRISE SUR LES SERVICES DE CETTE ENTREPRISE 47

PARTIE RESULTATS 0

A. LA GESTION AU NIVEAU DE LA PERFORMANCE ECONOMIQUE 53

1. LA GESTION DES EFFECTIFS 53

2. LA GESTION DES REMUNERATIONS 58

3. LA REDUCTION DES AUTRES COUTS..... 59

4. L'AMELIORATION DES PROCESSUS..... 62

B. LA GESTION AU NIVEAU DE LA PERFORMANCE SOCIALE..... 66

1. LA COMMUNICATION 67

2. LA MOTIVATION 69

3. LE MANAGEMENT 73

CONCLUSION..... 78

BIBLIOGRAPHIE 80

TABLE DES ILLUSTRATIONS..... 82