

**EMPLOYEES' MOTIVATION AND COMPANIES'
PERFORMANCE**

Aurélien, Fabrice, Alain, DELSUC

Dissertation submitted as partial requirement for the conferral of
Master in International Management

Supervisor:
Prof. Reinier Bernard Arnold Starink, BPI Consulting, Lecturer at ISCTE Business
School for Communication Skills course, Comunicação

Co-supervisor:
Prof. Antonio da Silva Robalo, ISCTE Business School,
Department of Management, Gestao

June 2019

EMPLOYEES' MOTIVATION AND COMPANIES' PERFORMANCE

Aurélien, Fabrice, Alain, Delsuc

Table of Content

Abstracts	I
Acknowledgements	III
Index	IV
Introduction	1
1. Literature review	3
1.1 Definition of the key concepts	3
1.1.1 What is motivation?	3
1.1.2 What is performance?	4
1.2 Theories of motivation in the workplace	7
1.2.1 The Scientific management theories	7
1.2.2 The Human relations theories	8
1.3 Demotivation of employees in the workplace	16
2. Research Methodology	20
2.1 Research Design	20
2.1.1. Qualitative empirical research	20
2.1.2. Strategic perspective of the study	21
2.2 Selection of the sample	22
2.3 Collection of qualitative data	26
2.3.1 Conception of the interview guideline	26
2.3.2 Treatment of the qualitative data	28
3. Analysis of the Findings	37
3.1 The motivation drivers toward a context of change	37
3.1.1 Clarity: Communication is key	37
3.1.2 Engagement: Integration is the solution	41
3.1.3 Challenge: Improvement is a booster	44
3.1.4 Feedback: Acknowledgement is progress.....	45
3.2 The motivation of employees as a factor of performance	48
3.3 Make motivation a key factor of performance.....	49
Conclusion	53

Bibliography	55
Appendix.....	60
Transcriptions	60
Ms. Véronique Bouchard-Bienaymé - Tarkett	60
Ms. Carine Hamel – Orano	69
Mr. Emmanuel Delsuc – Stratégir	79
Ms. Delphine Rechauchère – EDF	88
Ms. Marilyn Lagahe – Centauriel	98
Ms. Gwenola Delsuc – Milleis	105
Mr. Fabio Ré – Renault.....	110
Ms. Brigitte Cachon – Orpéa	117
Example of a complete communication plan – Stratégir	126

Abstracts

This research paper deals with the motivation of the employees in the workplace and its impact on the company's performance. It presents in the first part a literature review on the motivation and the performance meaning but also the theories previously written on the topic. The objective of this study is to demonstrate that the motivation of the employees is a direct factor of performance for the company. Then, the key issue in this research paper is: How can be the motivation of employees enhanced in order to make it a leverage of performance for the company? The stakes of showing that by boosting the individual motivation, managers drive the company's performance is important because it can raise the awareness of the managers and encourage them to consider the employee at the center of their strategy toward performance, which would create a win-win situation. In order to achieve the empirical study, the qualitative approach will focus on eight detailed testimonies of professionals. It will allow to highlight the best practices regarding motivating the employees and create a direct link between the motivation drivers and the performance outcomes.

Keywords: Job Performance, Motivation, Job Satisfaction, Labor Management

JEL Classifications: Labor Management (M540) – Safety; Job Satisfaction; Related Public Policy (J280).

Este trabalho de pesquisa trata da motivação dos funcionários no local de trabalho e seu impacto no desempenho da empresa. Na primeira parte, este trabalho apresenta uma revisão bibliográfica sobre a motivação e o significado do desempenho, mas também as teorias previamente analisadas sobre o tema. O objetivo desta redação é demonstrar que a motivação dos funcionários é um fator direto de desempenho para a empresa. Consequentemente, a questão-chave neste trabalho de pesquisa apresenta-se desta forma : Como a motivação dos funcionários pode ser melhorada para torná-la uma alavanca de desempenho para a empresa? A aposta de mostrar que, ao impulsionar a motivação individual, os gerentes impulsionam o desempenho da empresa é importante porque pode aumentar a conscientização dos gerentes e incentivá-los a considerar o funcionário no centro da sua estratégia em relação ao desempenho, o que criaria uma situação vantajosa para todos. No objetivo de alcançar o estudo empírico, a abordagem qualitativa se concentrará em oito entrevistas detalhadas de profissionais. Isto permitirá destacar as

melhores práticas em relação à motivação dos funcionários e criar um vínculo direto entre os motivadores da motivação e os resultados de desempenho.

Palavras-chave: Desempenho no Trabalho, Motivação, Satisfação no Emprego, Gestão do Trabalho

Classificações JEL: Gestão do Trabalho (M540) - Segurança; Satisfação no trabalho; Política Pública Relacionada (J280).

Acknowledgements

This thesis concludes my Double Master degree completed in ISCTE Business School (Lisbon, Portugal) and KEDGE Business School (Bordeaux, France). I owe the successful completion of this paper to several actors who accompanied me all the way of the Master degree.

First, thank you to my thesis supervisor Mr. Reinier Bernard Arnold Starink for your interesting and relevant advices to make this paper overcome the complexity of my subject. Thank you to Antonio da Silva Robalo as well, my thesis co-supervisor, for his advices regarding the academic methodology.

Second, I'd like to thank the academic institutions ISCTE Business School and KEDGE Business School. More precisely, thank you to their administration and lecturers for their professionalism and support.

Last but not the least, I am grateful for my relative's and friends' support and encouragement. They played a significant role in this paper's development.

Index

- **Abbreviations**

CEO: Chef Executive Officer

CHO: Chef Happiness Officer

CSR: Corporate Social Responsibility

DARES: Direction for the Animation of the Research, Enquiries, and Statistics

ERG: Existence, Relatedness, Growth

EVP: Employee Value Proposition

HR: Human Resources

IS: Information System

R&D: Research & Development

SMART: Simple, Measurable, Acceptable, Realizable, Time framed

VIE: Valence, Instrumentality, Expectancy

- **Table, Graphs, Figures**

- I. Ulrich Model's graphic representation.
- II. Maslow's Pyramid of needs.
- III. Application of the VIE theory.
- IV. Average attribute utility for each generation.
- V. The Aon Hewitt Engagement model
- VI. Framework a successful transformation of the business.

Introduction

The business world has been impacted by more crisis than ever in the past decades, which drastically changed the market and the business practices worldwide. As the business world changes more rapidly than ever, companies have to adapt and search for new methods and new strategies to enhance and maintain their performance and competitiveness. As Darwin said (1809): “*It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the most responsive to change*”, this quote is completely relevant to illustrate the economic conjuncture nowadays.

The American psychologist Kurt Lewin (1936), is one of the first to study the motivation of the employees at work. According to him, it is needed to combine the motivation and the abilities of workers by way of group dynamics, autonomy, acknowledgement etc. More, he is convinced that work has to develop the personality and not destroy it, which goes against the Taylorism movement. Since then, numerous studies allowed to understand that the motivation was considerably important in the organizations and tend to consider the motivation of employees a real leverage of performance for companies.

The objective of this research is to prove the beneficial link between the motivation of the employees and the company’s performance. It tries to identify the key motivation drivers that play in the company’s performance. Finally, the objective is to propose a performance model based on the motivation drivers of employees, that can be generalized for French companies no matter the sector they play in. In such, the key hypothesis we will try to demonstrate is that the more employees are motivated, the better the performance of the company is. In order to prove it we will answer to:

How can be the motivation of employees enhanced in order to make it a leverage of performance for the company?

The first part of this thesis will be the Literature review. It consists in understanding the meaning of both keywords, motivation and performance, by giving definitions and delimitations to both terms. More, it will establish a non-exhaustive panel of the motivation management theories done during the last decades, to understand how the relation between motivation and company’s performance evolved.

The second part will introduce the empirical research chosen to study the subject. It consists in explaining the relevance of the choice, the research methodology and the population used.

The third and final part of this thesis will present the findings of the empirical research thematically, highlighting the similarities, the divergence and the best practices of companies in relation with the motivation of their collaborators. Last but not least, it will allow to recommend a managerial framework that uses motivation drivers as major and key performance leverage.

1. Literature review

This first part of the thesis will allow to understand the major terms of this work: motivation and performance. More, it will consist in drawing an overview of the main managerial theories that relate the motivation of the employees in the company to their performance.

1.1 Definition of the key concepts

1.1.1 What is motivation?

Motivation is a very wide term and can be used in a lot of situations. In this essay we will focus the motivation of people regarding work. According Bergeron (1978), “*motivation is an inner force, leading the individual to act towards an organizational objective as he/she perceives it*”. In such it is the optimization of the effort toward a precise goal. This definition thus, gives very soon an intrinsic “psychological” dimension to motivation such as the sense of commitment, the values that drive the individual, the impact of the action on oneself etc.

Levy-Leboyer (1998) enlarges the definition, stating the motivation process can be split into 3 steps when someone undertakes an action in the pursuit of a result, a performance. The first step is the setting the objective and the acceptance by the individual of this assigned objective. The second step of the motivation process is about the implicit decision regarding the amount of effort the individual is willing to devote to reach the objective. Lastly, the third step is the tenacity of the individual in the on-going effort according the objective to be reached. In short, to be motivated you must have an objective, decide to make efforts to reach it and persevere until it is reached.

A taxonomy of motivation developed by Roussel (2000), but also validated and used by Serupia Semuhoza (2009) establishes a categorization of 4 types of motivation according to their cause or goal. In such we can identify

- The final motivation which is the energy someone gets from the goal he targets because of the advantages he could benefit from it. In that case, the objective

nurtures the effort, only the results count. It is effective and leads to quick good results but can enhance a stressful behavior and cause bad consequences on the moral.

- The instrumental motivation is related to the know-how. Indeed, the result is the expression of the technical way of coming to the objective. On the one hand, it allows to develop and innovate technical solutions, methods, original process; on the other hand, it is not recognized as goal-oriented so can take a lot of time, and can be perceived as unproductive.
- The survival motivation is the one we can relate to the animal environment. It is the one we find in situation of needs. It is intense, but stressful and brutal.
- The obsessive motivation is a radical type motivation. It is daily obsession that can lead to sacrifices. For instance, sportsmen undertaking a strict diet in order to perform better can be an illustration of obsessive motivation. The risk of such motivation can be that it threatens the individual.

All those motivation types are justifiable as long as we know how we use them in a balanced way and according the situation.

1.1.2 What is performance?

In today's conjuncture, characterized by globalization and high-competitiveness, the need to perform is primordial for companies. We often hear about « performances of the company »; the usage of plural is not random because companies have more than one performance indicator. Study ran by Allouche, Charpentier and Guillot (2003) shows the high diversity of performance indicators used in the literature: share price on the stock markets, return on capital, profit rate, sales growth, turnover, staff-turnover, customer satisfaction, workforce's productivity, quality, perceived performance etc. Such a diversity of indicators can leave us perplexed.

According to Bourguignon (1996), performance can be seen as:

- A success. In that sense, each company will focus on its own idea of success. The performance doesn't exist per say, it will depend from an organization to another, but also from a group of individuals to another in the same organization.

- A result of an action. This assumption implies that performance doesn't come from a value judgement, or differently put a subjective opinion. Usually, as Bouquin (1986) mentioned, "*the measure of performance is (...) seen as the evaluation of the results*".
- An action. This last postulate implies that performance is more a process than a result (Baird, 1986).

Gilbert and Charpentier's work (2003) define the performance in its general sense as the completion of objectives no matter their nature or their variety. The performance is multidimensional, as are the companies' goals, it is subjective and depends on the result targeted. They add that performance reflects the manager's behavior and his management style, so it is subjective. As it is a management matter according to them, they decided to study the Ulrich Model that highlights the central role of HR managers toward performance.

The Ulrich Model points out 4 main roles to complete as a manager: administrative expert, employee advocate, change agent, strategic partner (Aswathappa, 2013).

- The administrative expert role means that the manager must simplify business processes with HR inputs, which for too long were driven by technologic mechanisms and often lead to failed initiatives. The administrative expert uses also his administrative expertise on HR daily, not only when modifying processes, that's how he gains credibility.
- The employee advocate (also known as HR Champion) focusses on employees by finding a way to align their needs and the company's objectives. It requires to build trust between the manager and the employees.
- The strategic partner assures that HR activities are in line with the global business strategy by converting business strategies into actions and create an organization to execute them.
- The change agent is in charge to initiate three types of responses to reach the business objectives: initiative changes (new programs, procedures etc.), process changes (core processes, work optimization etc.), and cultural change (fundamental change of ways of doing business).

For each of these roles, managers have to do their best to create value for the employees, the investors and the clients. The four missions related to the manager’s responsibility can be represented through a table organized around 2 main axes. The first one allows to distinguish the manager’s missions regarding processes from the one focused on the people. The second axe differentiates the missions to run daily and the ones that have a strategic dimension, focused on reaching future objectives.



I. Ulrich Model’s graphic representation (source: own)

Nowadays, the website Great Place to Work (2019) tends to rank the best companies according to the happiness of their employees thanks to the strategies implemented for their blossoming. Some think that it is a sort of “social marketing”, but this ranking implies that multinationals and companies in general such as Salesforce, Mars, Scandic or The Adecco Group fundamentally believe in the link between the well-being of their employees and the overall performance of the company. However, there is a methodology limit in the data collection. A relevant ranking should be based on the fact that every single employee of the company would have been interviewed, which is not the case.

1.2 Theories of motivation in the workplace

The subject of motivation in the workplace has been widely studied over the decades. In the past, motivation has not always been taken into account as a performance factor. In such it is interesting to see how the organization of work started to take into account psychological factors. This part of the essay traces the main theories regarding motivation to work and performance ideologies.

1.2.1 The Scientific management theories

The Scientific Management theory was first developed by the engineer Frederik W. Taylor and is based on improving the efficiency of an organization by optimizing the efficiency of tasks, using scientific and engineering methods. The Taylorism is the main scientific model regarding productivity at work (Plane, 2013). This principle of Scientific Organization of the Work is based on 3 main axes.

- The Horizontal work division, meaning that one task is assigned per actor, making the work simple, automatic and fast.
- The Vertical division of work: reflecting the separation between execution work and intellectual work. In that sense, engineers determine “the one best way” to execute the tasks of workers.
- Task control and pay according to productivity, implying that workers are only seen as technical and economic resources only motivated by monetary compensations.

Ford in 1913 is a great example of such an organization of work, with a new way of optimizing the production line in order to satisfy mass consumption (Plane, 2013). The hierarchy has a is traditional where the superior thinks, decides and the subordinates execute. The authority is based on the status and the technical skills. In this environment of work, there are no teams, functions are isolated and specialized and relationships at works are very formal. At the end, the people who have those isolated functions can't have any strategic vision or understanding of the company's orientation.

Several works went to complete the Taylorism theory over the years, providing social insights. For instance, Elton Mayo (1880-1949) observes that, in a Taylorism

context, advantages such as good salaries, schedules and employment security agreed to employees have a great impact on their productivity (Witzel et al., 2015). In such, psychologic climate is important on workers performance, this finding will initiate the start of Human Relations Theories.

William Ouchi in 1981, in his work "*Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge*", identifies fundamental assets in Japanese way or organizing work (Barney, 2004). Indeed, he observes that human beings need to be implicated in their work. It is fundamental to play on the personal dimension of work, call out the employee creativity and ability of innovation. With his study, he reconciles personal interests of the employee and the company's economic interests.

According to this theory, there are 3 mechanisms to adopt in order to reach a successful exchange of services and goods between the individual and the company: the market mechanism (eg. contract based on the salary), the bureaucratic mechanism (hierarchic status) and finally the "clan mechanism", inspired by Japanese companies, assures that individual interests converge with the ones of the company through the corporate culture. Theory Z argues also that business productivity is an issue of social organization and managerial attitude, unlike the Taylorism theory, it is not just a matter of engineering and economics. W. Ouchi highlights in his study that Japan companies were successful thanks to an organization that valued people, quality, and productivity. There are 7 elements to correspond to a Type Z organization (Ouchi, 1981): long-term employment, consensual decision-making, individual responsibility, slow evaluation and promotion, implicit control with explicit measures, moderately specialized career path and holistic concern.

1.2.2 The Human relations theories

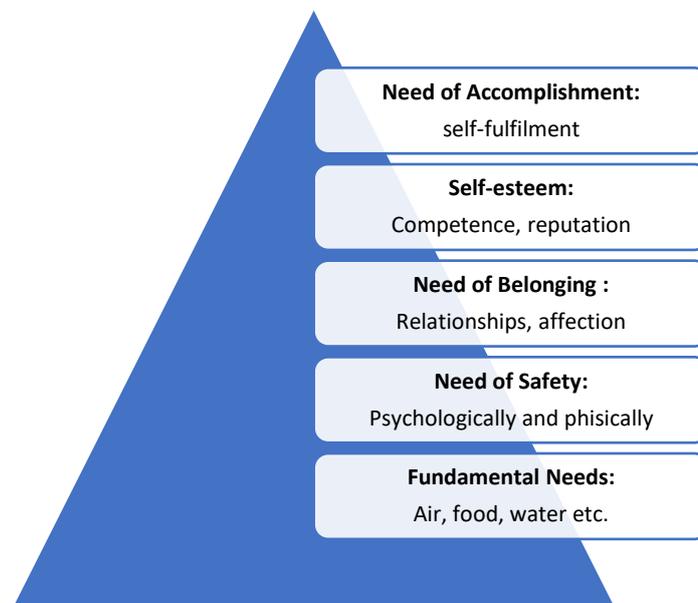
The Human Relations theories followed the Scientific Management theories. They imply that employees are not only motivated by financial factors but by a set of social factors which involves relationships, attitudes or leadership styles. Since 1970, Human Relation movement was classified following two groups of theories: the content theories explaining what motivates employees, and the process theories identifying why and how the motivation emerges (Lengnick-Hall, 1988). Along the years, this binary categorization became too simplistic in order to classify all the work on the subject; it

changed multiple times until 1990, with the classification by Kanfer that suggests a new categorization based on 3 axes (Kanfer, 1990):

- Need – mobile – value theories
- Cognitive choice theories
- Self-regulation – Metacognition theories

1.2.2.1 Need – mobile – value Theories

The **Need Fulfillment theories** appeared when the American psychologist Abraham Maslow in 1943 wrote a study called “Motivation & Personality” in which he defined the Pyramid of the needs to explain the origins of the motivation as you can see below.



II. Maslow's Pyramid of needs (source: own)

- Need of Accomplishment: it represents the need personal fulfilment, so individuals seek the best of themselves. In such they get out of purely material conditions to blossom.
- Need of Self-esteem: it involves being recognized as a unique person in the group, a group the individual belongs in.
- Need of Belonging: it displays a social dimension, the need to be accepted (family, colleagues etc.), to be appreciated by a group.

- Need of Safety: it takes in consideration psychological as much as physical protection.
- Fundamental/ Physiological Needs: it is mandatory for the survival of the individual (eat, breath, sleep...).

According to Maslow, to motivate people in the workplace, esteem needs and accomplishment needs must be satisfied. In such, tasks must be enriching and valued.

Alderfer's ERG Theory presents similarities with Maslow's Pyramid of needs (Wehrich et al., 2010). According to him, the motivation comes from an internal force aiming to satisfy three types of needs: The Existence needs that is similar to the fundamental needs of Maslow, the Relatedness needs corresponding to the maintenance of satisfactory relations with others, and the Growth needs related to the personal development. Unlike Maslow's pyramid there is no hierarchy between the three types of needs, they can all reveal themselves simultaneously, fluctuate and can compensate one another. Motivation depends on the intensity of the need and is linked to the degree of satisfaction when it is reached: the more it is satisfied, the less the need is intense.

One of the most important Need fulfillment theory is Herzberg's hygiene-motivator theory (Wehrich et al., 2010). Herzberg tried to explain and differentiate situations where the employees felt satisfied or unsatisfied and observed that these emotional states come from different factors. His theory defends the point of view that the work environment can be divided in two "sets of factors" (Herzberg et al., 1959). On the one hand the hygiene factors, are linked to the work environment (salaries, information systems, communication) or conditions like noise or temperature. On the other hand, motivator factors are linked to the content of the work in term of motivation, autonomy, responsibilities and professional promotions, and contribute to the blossoming of the individual. According to Herzberg, once hygiene factors are satisfied, the other factors can be targeted to reach higher satisfaction which would correspond to satisfying esteem and accomplishment needs of Maslow. Nowadays, companies have evolved and the regulations require that they satisfy both factors simultaneously as it is stipulated by the Health, Safety and Working Conditions Committee. According Herzberg's theory, enriching tasks and giving purpose to the work by making it more interesting and rewarding is the key to performance as it is motivating the employees (Herzberg, 1968).

The need fulfilment theories have been completed by more recent work, highlighting the importance of contextual elements upon our affect, behavior and intrinsic motivation. They are known as **Mobile theories**.

According to Deci & Ryan, intrinsic motivation is created by the needs of feeling competent and self-determined. The motivation process depends on the contextual elements that could influence those two elements (Deci et. al, 1985). By feeling competent individuals are aware that they can develop capacities to efficiently interact with the environment at work or in the personal one, by accumulating knowledge and experimenting in his environment, but also by an instinct to take control of it. It goes along with Self-determination which means that the individual can develop the ability to choose among the most possibilities as possible. Taking control of the environment and widen the scope of opportunities makes the individual develop the perception that his behavior comes from himself (internal causality) and not from the environment (external causality). In short, when the context supports individual's autonomy (feeling of competence), people can be free to take initiative and this feeling of self-determination reinforces intrinsic motivation. Finally, if in this context the individual perceives positive feedbacks on his achievements and performances, it reinforces even more his feeling of competence and as a result his intrinsic motivation. It is a virtuous circle (Pelletier et al., 1993).

Hackman & Oldham (1976) focused the elements of context toward the job characteristics. They explain that there is a joint effect between personal development needs and job characteristics. They establish 5 job characteristics that influence intrinsic motivation toward work: "*autonomy, skill variety, task identity, task significance and feedback from the job itself*" (Morgeson et al., 2008). In such, to be motivated, the individual must consider himself responsible for the results of his work (autonomy), must feel that his work has meaning (skill variety, task identity, task significance) and finally must know the results of his work (quality of the feedback).

Value theories complete the needs and mobile theories by providing elements that highlight the importance of organizational justice and fairness in the work environment. James Adams' Equity theory assumes that an individual is motivated when he assesses the "outcomes" of his work according to the inputs. According to this theory

outcomes can be financial but also personal such as security, self-esteem, acknowledgment etc. and inputs represent the implication put into the job, the results, but also the competence, personal skills, trust in the manager... Equity comes from the comparison by an individual between his contribution to the work and the results on himself and his environment (Adams, 1963). If the individual notice that, contribution being the same, a coworker gets a reward and not him, it will be a factor of demotivation, as well as if a coworker who contributes less gets the same reward than him (Adams, 1965).

J. Greenberg completes Adams' Equity theory with the Organizational Justice Theory. In his work, he distinguishes two dimensions of equity: procedural fairness and distributive fairness (Greenberg, 1987). Procedural fairness represents processes used to make decisions regarding the rewards to the employees like performance rating-outcome, behavior-performance rating functions. Greenberg highlights that in order to make those processes fair, people must be able to participate in making this decision. Indeed, it is important that everyone can argue, justify themselves and hold the same level of information than any other person who is part of the decision-making. Processes must be coherent, ethical, moral and arbitrary, it participates in the feeling of equity. Distributive fairness refers to Adam's theory, providing the same effort, two persons should be rewarded the same.

1.2.2.2 Cognitive choice Approaches

This set of theories is divided into 3 different approaches: Classic Cognitive-Interactional Approach, Cognitive-Episodic Approach Dynamics of the action approach

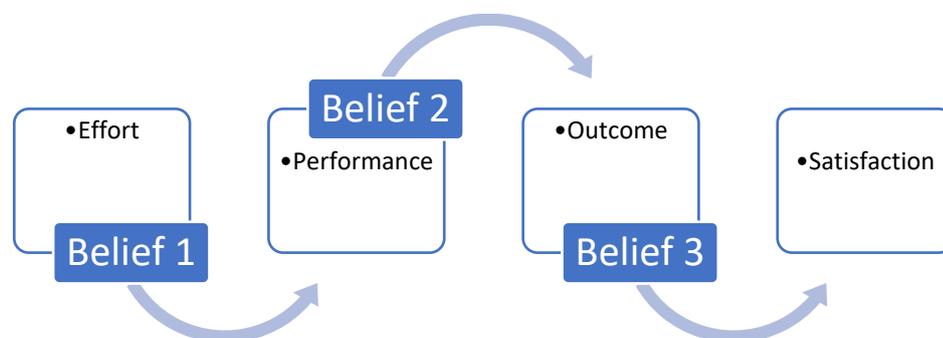
J.W. Atkinson, and his Theory of Achievement Motivation is the most known theory among **Classic Cognitive-Interactional Approach**. According to Atkinson, people behave in favor of the goal they value (Atkinson, 1957). At work, individual's behavior is created by positive effects expectations in case of success and negative effects in case of failure. The theory of achievement proves that people seek success and avoid failure. In such, the motivation is the result of a "6 elements process":

- The mobile to access success
- The mobile to avoid failure
- Subjective assessment of the probability to succeed
- Subjective assessment of the probability to fail
- Subjective assessment of positive affects if success
- Subjective assessment of negative affects if failure

Put in other words, motivation is the result of three conditions: wanting to succeed in the task, perceive a probability to succeed, value the success.

Cognitive-Episodic Approach takes into account that motivation comes from particular behaviors taking place in particular situations (Kanfer, 1990). Following this perspective, Vroom's Valence, Instrumentality and Expectation (VIE) Theory, explains that every behavior is undertaken as soon as the person sees a probability to reach personal objectives or rewards. In this theory, the Valence represent the value of the reward according to the individual, and must be reachable. Instrumentality refers to the probability of the action leading (or not) to a reward. Two conditions are necessary to enhance a positive probability of success. There must be a link between the work accomplished and the rewards (security, promotion etc.) and the person must be able to perform accordingly to what's required in order to reach the expected objectives. The Expectation explain the correlation between the effort we feel capable to make to maximize the chances to succeed. In this model, motivation will be based on the efficiency perceived and needed between an action and its reward. If the self-evaluation results negative our insufficient, there will be no motivation (Vroom, 1964).

In a more practical way, we can illustrate VIE Theory by the following diagram:



III. Application of the VIE theory (Source: Own)

This diagram shows that in theory, the Effort “Expectancy” leads to the Performance “Instrumentality” (the belief 1), the Performance to the Outcomes “Valence”, as the pay or a promotion for instance (the belief 2), and finally the Outcomes to the Satisfaction which enhance or increased motivation (Green, 1992).

Finally, Atkinson (cf. above) took another approach than the Classic Cognitive-Interactional one to understand motivation at work. With Birch they studied the **Dynamics of the Action Approach**, according to which the individual continuously feels multiple motivational tendencies. In such, his behavior reflects his dominant motivational tendency. Two forces are opposed in the dynamics of action. The instigating forces which lead behaviors toward a particular activity at a particular time and the consummatory forces that decrease the motivation for an activity (Atkinson, Birch, 1970).

1.2.2.3 Self-regulation – Metacognition Approaches

Lastly, self-regulation theories represent the last category of theories regarding the motivation at work. According to Carver & Scheier, self-regulation is the result of what people think, feel and believe about themselves (Vohs, et al., 2011). It implies indeed a reflection on the capacity of the person to succeed at a specific work.

Edwin A. Locke comes into this category of theories with his **Goal-setting theory**. He asked himself how to motivate people. According to Locke, motivation comes when clear objectives are set and an appropriate feedback is made to the person about his capacity to reach them (Locke, 1968). In such, working toward an objective is a major source of motivation, but but motivation also comes from the opportunity of improvement. Indeed, well defined objectives, even if they are difficult, conduct to a higher performance than easy and vague objectives to reach. People are motivated by the need of accomplishment, developing their competences for the company. First, Locke’s studies will result in a classification of requirements so the objective keep employees motivated: objectives must be S. M. A. R. T (Locke et al.,1981): Simple, Measurable, Acceptable, Realizable and Time framed.

This preliminary finding leads Locke and the Dr. Gary Latham, in the mid 80', to establish the characteristic of an objective in order for it to be motivating. This work gives elements to define four characteristics (Locke et al., 1984):

- Clarity: objectives must be clear and measurable
- Challenge: objectives must represent a form of difficulty so the individual can foresee a feeling of accomplishment when the task will be done.
- Engagement: when the person feels the objective is relevant, the probability for him to engage in a mission is higher, and even more if he participated in fixing it (participative management).
- Feedback: must be steady and appropriate

The metacognition approach also includes **Self-determination Theory**. Deci & Ryan study the self-determination analyzing the link between the feeling of the individual's self-determination and the cognitive (intellectual) evaluation allowing the individual to decide if putting his/her competences in action for work worth it or not (Deci et al., 1985). As seen above (Cf. need fulfillment theories), their central hypothesis implies that individual behaviors are motivated by the need to feel competent and to be responsible for those behaviors. It relies on 3 theories:

- Cognitive evaluation: motivation at work is created by a need of competence in order to control his environment.
- Causality orientation: the individual wants to be the responsible for his actions
- Self-integration: giving somehow control in the organization participates in the individual's socialization process and in building his personality.

In such, Deci & Ryan establish 3 states that can be classified on a continuum of self-determination:

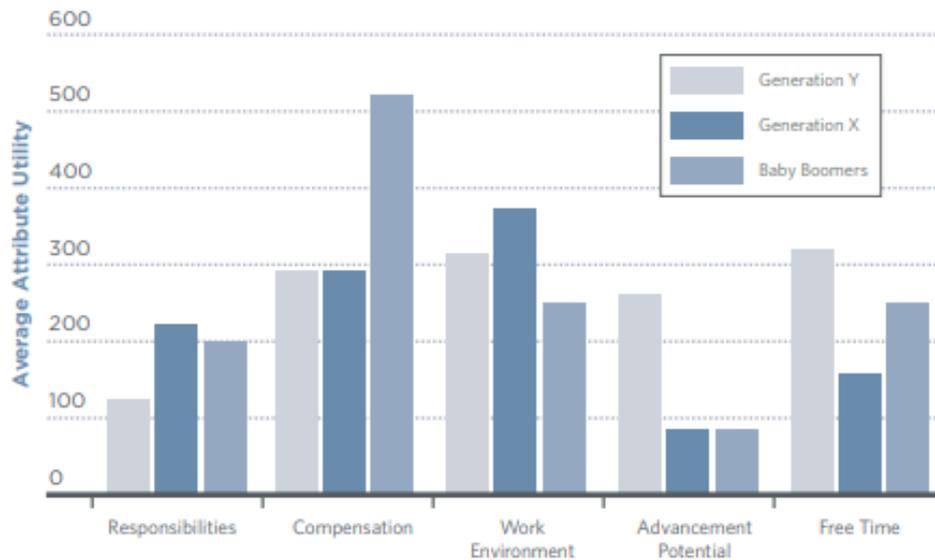
- Intrinsic motivation characterizes individuals motivated by the need of competence and self-determination
- Extrinsic motivation characterizes individuals motivated by reaching material rewards
- Amotivation characterizes people that do their work automatically. It is a state of alienation at the cost of satisfying the need of self-determination.

1.3 Demotivation of employees in the workplace

Nowadays more than ever, we hear about the “Divorce of employees with their company”. Indeed, the quality of work environment and its personal stake has become a major reason to go to work. The annual survey conducted by Edenred and Ipsos establishing a diagnosis of the opinion of employees on their satisfaction and their professional motivation, conducted among 7,200 European employees spread over 6 countries (Germany, Belgium, United Kingdom, France, Spain and Italy), reveals in 2013 an accentuation of the concern regarding employment, a "default fidelity" claimed by European employees, and an inequality between the countries' national models to maintain the motivation of the employees (Delagrangé, 2013).

In a more and more globalized world with an increased competition all over the world, companies face financial performance pressures. In this context, employees' expectations and the companies' one may differ. Employees feel like they are simple variables of financial adjustment, and they don't want it. The companies' profitability needs don't serve employees requirement and working in high productivity environment don't compel to their enriching and blossoming professional expectations. The rhythm resulting from the productivity needs create today more than ever an increase of stress characterized by exhaustion, demotivation, feeling overwhelmed, get flustered, loose temper (Jouanne et al., 2012)

More, generations are changing, the millennials (Generation Y) have different expectations and ambitions toward their job than the Generation X or even previously the Baby Boomers as you can see in the graph below. Current systems are not always suited to satisfy and motivate them.



IV. Average attribute utility for each generation (Source: Barford, Hester, 2011)

Dominique Méda gives evidences that the quality of the manager / employee relationship plays a key role in work satisfaction and motivation (Méda, 2015). As we've seen above, employees have needs of acknowledgment, they need to be recognized as a person, to have a place in the organization that is visible, and to see their commitment rewarded at its value (wages, promotions...). Demotivated employees feel that ethical and spiritual motivation are neglected by their superiors; indeed, collaboration and relationships at work are very important, wage is not the only factor motivation. However, in a context where the rich become richer and the poor become poorer, there is an importance gave to the reward. Indeed, there is an increase of the injustice feeling, employees seek to know what others have in order to assess if they are rewarded fairly, which leads to bad atmosphere at work.

Méda also explains there is a gap / a misunderstanding between the promises of the company and the expectations of the employee. Employees today want to take initiatives, to be proactive, and have huge expressive and instrumental expectations toward their job (which means they have to be able to express themselves at work) but in reality, companies control a lot the employees, control autonomy, and have trouble overcoming Taylorism approach.

Finally, Méda explains that in order to solve the employees/manager relationship, proximity is key: managers must help, lead, support, assess work, and he can only do that by knowing the constraints that employees face, obstacles they have to overcome in order to succeed in their job.

Project managers from the Think Tank “La Fabrique de l’Industrie” (translation in English: The Industry Fabrik), run studies to understand the motivation factors of the employees. According to them, the quality of the hierarchical relationship remains of principal importance in the feelings of the workers and the feeling of “happiness at work”, very complex, is a multiplicity of dimensions both sociological and economic (Kalainathan et al., 2017). Their study, based on a DARES (Direction for the Animation of the Research, Enquiries, and Statistics) survey ran on 33600 interviewees, allowed them to establish a profile of the worker and the reasons why they are happy or unhappy. The happy worker is proud of the company they work for, the wages is not the main part of happiness and autonomy is very important for them. At the opposite, the unhappy worker feels a lot of pressure from hierarchy, and perceive tensions with the managers (the study highlights that tensions with colleagues doesn’t make employees unhappy).

Through this literature review we notice that the theories regarding the performance of the work turned to be more and more concerned by a human perspective following the decades. Indeed, the rigor of the organization and the processes became more humanized than mechanic. When we compare the Fordism to today’s way of thinking work performance, the difference is striking.

We observe as well that the meaning of hierarchy and its role has changed. Companies tend more and more to allow initiatives from the different scales of the hierarchy better than focusing all the decisions on the top. Theories explain that evolvement by showing that motivation of the employees at work is a feature more and more important in the organization of work. We understand that the motivation process is very complex, it can be understood as an inner force giving the force to act, or the result of the environment influence. In any case, motivation leads to a will to reach objectives, to improve, and it is very valued regarding companies’ performance needs. In this paper,

we understand performance as the ability of the company to reach its objective, which reflects the managers capacity to lead processes and employees on the short term as much as on the long run (Gilbert, Charpentier, 2003).

We finally note that the consideration of the individual's opinion and feelings, plays a major part in the perception of success and the performance of the companies.

In such, we will try to demonstrate and analyze that there is a link between the motivation drivers which turn into motivation outcomes and business outcomes in term of performance of the company. Our hypothesis is that motivation drivers clearly impacts the performance of the company. The second part of the thesis will consist in interviewing professionals, which will give us concrete examples and arguments to make a link between the motivation of the employees and the performance of the success.

2. Research Methodology

We have defined the main concepts of this paper and analyzed the work previously made on the motivation process and the part it plays in the performance of employees at work. The following part of this thesis will consist in studying and give elements of proof that there is a link existing between the motivation of the employees and the performance of the company. The study will highlight motivation drivers that the management should consider in order to turn motivation into a key factor of the company's performance and success. All these elements collected will allow us to set a managerial plan that enhance motivation of the employees and make them actors of the company's performance.

2.1 Research Design

2.1.1. Qualitative empirical research

This qualitative empirical study will focus on the effects of motivation drivers on the performance of the company. The interview is a technique to produce a speech and collect opinions and concrete facts. Interviews can be defined as a qualitative research technique which involves “*conducting intensive individual interviews with a small number of respondents to explore their perspectives on a particular idea, program or situation.*” (Boyce et al., 2006).

The interviews will be, as we call it, semi-directive interviews. They are advised to find detailed explanation to a complex problem by answering how and why questions. It implies for the interviewer to prepare a set of identical questions for all the interviewees. This frame can be completed by additional questions or comments that might seem relevant according to the interviewee's insight or in order to clarify certain issues. This way, the interviewee can express himself freely on precise questions, framed by the interviewer (Blanchet, Gotman, 2007).

The interview is a complex data collection method and “*in conducting an interview the interviewer should attempt to create a friendly, non-threatening atmosphere. Much as one does with a cover letter, the interviewer should give a brief, casual introduction to the study; stress the importance of the person's participation; and*

assure anonymity, or at least confidentiality, when possible.” On the one hand, there are risks of bias from the interviewer’s side as much as the interviewee’s side. Building an atmosphere such as described above can help overcome those bias by for instance reducing the risk of the interviewer or interviewee overreacting to the others answer or question. It is very important as those bias could compromise the relevance of the project findings. On the other hand, the interviews present advantages such as the possibility to collect detailed findings about the research questions. More, the interviewer has the control over the process of information collection and has the possibility to clarify things directly during the process of information collection (Connaway et al., 2010).

In this thesis, we will use the interviews as the main source of information and analysis of the subject. They will allow us to come to conclusions.

2.1.2. Strategic perspective of the study

The term motivation is subject to numerous definitions, as it is for the term performance. We know that a company can live different levels of performance according the time. Indeed, as shown previously, Guilbert and Charpentier have shown that the performance is a multidimensional concept (Guilbert et al., 2003). To run my interviews and prove my point, two perspectives were considerable:

The first option would have been to identify companies that are performant and non-performant and find a causality link between the performance of the company and the level of motivation of its employees.

This method of constituting the sample of companies to interview presents a methodological limit as we’ve taken into consideration that the performance is multidimensional. In such, it would be artificial to proceed this way, this binary categorization doesn’t reflect the reality of the market because according to the performance indicator taken, a same company can present itself performant or non-performant.

However, the Ulrich model presenting the performance as the ability of the managers to lead the change in companies as much with the process and the employee’s engagement, on the present and in the future is still inspiring nowadays. We all notice

that companies that succeed and perform well, know how to adapt according the time, the evolution of the market and the important societal development. More, the world has never changed so quickly so it is even more relevant for companies to adapt to the major trends. We'll consider that it is a proof of performance and show that the motivation has a main role to play in the success of the company's evolution. It leads us to consider a second option to constitute the sample of interviewees.

The second and chosen option, is to consider that the link between motivation of the employees and the performance can be made by the ability of a company to drive change. This ability demonstrates its performance. In such, I decided to take an empirical qualitative approach by proceeding to interviews of professionals working in companies that are experiencing or have experienced recently a major need of change. These functions include the topic of motivating the employees in companies and they have also an overall view on its effect toward the health of the business. We'll try to illustrate and prove that the motivation of employees allows the company to deal with success vital changes for his longevity when the management leads them properly.

To do so, I will focus and test the relevance of the motivation theory of Dr. Gary Latham who established in the mid 80' four characteristics to motivate employees toward a change or an objective (Locke, Latham, 1984): clarity of the objectives, challenge leading to a feeling of accomplishment, engagement enhanced by a participative management, relevant feedback. Testing the relevance of this theory will allow us to understand the evolution of motivation drivers in the work place, detect new elements of motivation and so, complete and actualize the theory. In term, it will allow us to set recommendation up for managers that are about to undertake transformation in their company, and make it successful thanks to employee's engagement and motivation.

2.2 Selection of the sample

The collection of the data consists in reaching people with experience and knowledge about the subject studied. The group of the interviewees is called a population and share common characteristics (Hair et al., 2015). Here, the eight professionals interviewed are all directly in contact with the theme of motivation and its role in the success of a company's transition strategy.

The sample was strategically constituted by selecting completely different companies from one to the other. It represents companies of different sizes, different sector, public or private.

I used my personal network to find the interviewees. The first contact was made by email, where I described my subject, my key issue and how their position was relevant regarding my subject. The interviewees are located in France and the interviews were realized either face to face or by Skype.

The interviews were set to last between 30 and 45 minutes. Indeed, as seen above, the semi-directive interviews allow the interviewees to express their point of view and the interviewer to dig deeper if necessary, to precise or understand more the information provided (Hair et al., 2015).

COMPANY	INDUSTRY	SIZE*	INTERVIEWEE	POSITION
ORANO	Energy	Large company	Carine Hamel	HR & SI Director
RENAULT	Automobile	Large company	Fabio Ré	Real Estate and General Services Director
TARKETT	Construction	Large company	Véronique Bouchard-Bienyamé	Communication and CSR Vice president Group
MILLEIS	Bank	Large company	Gwenola Delsuc	Business Unit Director
EDF	Energy	Large company	Delphine Rechauchère	Purchasing Correspondent
ORPEA	Dependency Care	Large company	Brigitte Cachon	Communication, Innovation and CSR Director
STRATEGIR	Marketing Studies	Medium-sized company	Emmanuel Delsuc	CEO
CENTAURIEL	Services	Microenterprise	Marylin Lagahe	Project Director Consultant

* According the Act 5/201 regarding the promotion of business financing (Alvarez-Cienfuegos Rico, 2015) states that:

- A microenterprise has less than 10 employees and a turnover or total asset under 2 million euros,
- A small business has a maximum of 49 employees and a turnover or total asset under 10 million euros,
- A medium-sized business has less than 250 employees and a turnover under 50 million euros or assets below 43 million euros,
- Large companies exceed these parameters.

The companies also live different experiences of change, stakes and challenges.

COMPANY	MAJOR(S) CHALLENGE(S) THAT REQUIRE CHANGE
ORANO	<p>2015: Crisis that results in €5 billion in losses, €7billion of debts, “voluntary leave” plan to cut workforce.</p> <p>Challenges:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Digitalization of HR Information System to improve collaborators work conditions and reputation - Diversification of products and services portfolio to follow the needs of the market
RENAULT	<p>Major automobile productor worldwide on a highly competitive market. The “Techno Centre” (R&D site) is a crucial and strategic premise.</p> <p>Challenges:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Improve the performance of R&D by putting the collaborators’ in the best working conditions. - Respond to the requirements of the WELL Label*
TARKETT	<p>The company grew a lot: 15 acquisitions in 10 years.</p> <p>Challenges:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Create the “One Tarkett”, a common culture - Financial performance - Digital transformation - RSE

MILLEIS	<p>Became recently independent after separating from the group Barclays.</p> <p>Challenge:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Become the first bank specialized in asset management.
EDF	<p>Public company, first company on the national market. The company created 20 years ago a Purchasing Direction to separate the purchases work from the technical work.</p> <p>Challenge:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reorganization of the organization and processes - “Simplicity, Responsibility, Transformation”
ORPEA	<p>The fast-growing group worldwide started to suffer from the bad reputation of private health facilities in general.</p> <p>Challenge:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Take control of the external communication - Internationalization: creation of a common corporate culture
STRATEGIR	<p>On a very competitive and more and more digitalized market, it used to be considered as a traditional and national company.</p> <p>Challenge:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Internationalization - Use technologies and innovation to improve performance
CENTAURIEL	<p>The last client, a distributor company, have a problem in the Supply Chain. It is not an Information System disorder.</p> <p>Challenge:</p> <ul style="list-style-type: none"> - All the actors have to be as aligned as possible and communicate effectively - Reorganization of the structure

* The WELL label (2015) is performance-based system focused on the construction of an environment at work that impact positively the welly-being and the health of employees.

2.3 Collection of qualitative data

2.3.1 Conception of the interview guideline

In this research, I decided to realize interviews, as it was the best method to fit my study. The objective was to analyze and understand perceptions and meaning of actions that the interviewees experience in the workplace (Fenneteau, 2015). In order to prepare the semi-directive interviews, I created a guideline to give a frame with the major subjects to study with each interviewee.

In order to run an in-depth study, the interview was structured in three parts:

- The Context, in order to introduce the subject, the interviewee and “break the ice”.
- The Examination of Dr. Gary Latham’s theory and its relevance today, in order to understand the importance of motivation drivers today in the workplace.
- The Establishment of concrete links if those motivation drivers and the performance of the company’s strategy.

1- The company’s context and past key evolution

In this first part of interview, I’m looking to understand the context and the stakes of your job but also of the overall business of the company.

- Can you present yourself: role, challenges and objectives of your position?
- What is/are the main influencing force(s) on your business: competitors, clients, suppliers, subordinate products, new entrants on the market?
- What was the main evolution(s) in the company in the past years? What was in stake?
- What do you expect from this change?

2- Measures implemented from the management to lead the change

In the mid 80’, Dr. Gary Latham established four characteristics to motivate employees toward a change or an objective (Locke, Latham, 1984): clarity of the objectives, challenge leading to a feeling of accomplishment, engagement enhanced by a participative management, relevant feedback. I would like to test this theory with you with the following set of questions:

- Clarity: Was there an internal communication plan for the employees to understand the stakes of the evolution stated before?
- Engagement: Did the employees integrate in the process?
- Challenge: Were the employees given specific trainings in order to acquire the competences related to the change?
- Feedback: Were there rewards to acknowledge their participation?

3- Acknowledgements

I'd like to draw conclusion about the efficiency of the management in motivating the employees during the crucial changes in the company and its role in leading to success:

- How did the motivation of the employees happened to be a key factor of success?
- Did you observe weaknesses in the plan enhancing the motivation of the employees?
- How would you boost even more the motivation of your employees in the future?

The interviews were realized in French to facilitate the expression of precise elements from the interviewee. As the semi-directive interviews are optimized when the interviewee feels confident. Letting them speak in French was a way of avoiding any pressure and thus, collect the most relevant data in a friendly and comfortable environment. All the interviews are unique, depend on the interviewee's participation.

All the interviews were recorded in audio and transcribed after the authorization of the interviewees (cf. Appendix 1: *Transcriptions*). More, all the interviewees accepted that their name and the company name would be mentioned in this paper.

2.3.2 Treatment of the qualitative data

2.3.2.1. Summary of Véronique Bouchard-Bienaymé's interview

Véronique Bouchard Bienaymé is the Group Communication Director of the company Tarkett.

SUMMARY TABLE ABOUT MOTIVATION AND PERFORMANCE (Based on the interview)	
Was there an internal communication plan for the employees to understand the stakes of the evolution stated before?	The objective is to be inspiring, exciting, energizing and engage. Important role of the CEO: give a clear vision, give the example Show what is going to be different, why, how. Giving a meaning is crucial.
Did the employees integrate in the process?	Workshops gathering field workers and top management, meetings. Bottom-up: the information and initiatives come from the field.
Were the employees given specific trainings in order to acquire the competences related to the change?	Professional and behavioral trainings leader@tarkett program technical skills
Were there rewards / feedback to acknowledge their participation?	The feedback is a management tool: detects problems, trends. It is a two-way process in order to make it a performance factor.
How did the motivation of the employees happened to be a key factor of success?	Convinced that motivation is a key factor of performance. Strong engagement on the long term turns into performance. There is a link between the individual engagement and the collective result. Give the necessary resources to employees motivates and boost performance
Did you observe weaknesses in the plan enhancing the motivation of the employees?	Instability of management and strategies the last 2 years: lack of clarity.
How would you boost even more the motivation of your employees in the future?	Work on behaviors Simplification of work conditions More two-way feedbacks

2.3.2.2 Summary of Carine Hamel's interview

Carine Hamel is Human Resources in Information System Director at the company Orano.

SUMMARY TABLE ABOUT MOTIVATION AND PERFORMANCE (Based on the interview)	
Was there an internal communication plan for the employees to understand the stakes of the evolution stated before?	Explain the objective clearly but also the reason for being, the stakes, the steps, the ambitions, the long-term orientation. Transparence is very important.
Did the employees integrate in the process?	Questionnaire to measure employee's point of view regarding the strategy of the company: "Orano Vox"
Were the employees given specific trainings in order to acquire the competences related to the change?	One shot trainings and training processes Soft and hard skills Importance to arm the employee for new challenge
Were there rewards / feedback to acknowledge their participation?	Annual meetings Acknowledgement very important Valorization of successful projects
How did the motivation of the employees happened to be a key factor of success?	Starts to bear its fruits Giving sense really motivated employees and their performance at work
Did you observe weaknesses in the plan enhancing the motivation of the employees?	Not enough resources so work conditions were stressful, created fatigue
How would you boost even more the motivation of your employees in the future?	Give more resources to the employees Improve working conditions New management models: home office for instance

2.3.2.3 Summary of Emmanuel Delsuc's interview

Emmanuel Delsuc is the Chef Officer Executive (CEO) of the company Stratégir.

SUMMARY TABLE ABOUT MOTIVATION AND PERFORMANCE (Based on the interview)	
Was there an internal communication plan for the employees to understand the stakes of the evolution stated before?	<p>One clear sentence to explain the objective. Then, explain what has to be done, the efforts that have to be made and why.</p> <p>Highlight who does what and how it works</p> <p>Repetition needed</p>
Did the employees integrate in the process?	<p>The engagement of the employees is key in its activity</p> <p>The first internal communication plan didn't integrate collaborators enough, so in order to establish a new one, they were at the center of the discussion.</p>
Were the employees given specific trainings in order to acquire the competences related to the change?	<p>Collective and mandatory of individual asked by the manager.</p> <p>Coach intervention</p>
Were there rewards / feedback to acknowledge their participation?	<p>Two annual interviews.</p> <p>Real proximity with the collaborators.</p> <p>Monetary rewards but the most important reward is the acknowledgement.</p> <p>Improving the working conditions: home office, variable hours and time-saving accounts</p>
How did the motivation of the employees happened to be a key factor of success?	<p>The market is decreasing -1 to -2% but Stratégir is making +7% in turnover.</p> <p>Customers satisfaction is better than ever</p> <p>Employer brand is very positive</p>
Did you observe weaknesses in the plan enhancing the motivation of the employees?	<p>Communication must rely more on the meaning and what it means for each person.</p> <p>People didn't know the others enough which slows the work performance</p>
How would you boost even more the motivation of your employees in the future?	<p>Create a corporate spirit, favor encounters</p> <p>Work on CSR: Corporate Social Responsibility</p>

2.3.2.4 Summary of Delphine Rechauchère's interview

Delphine Rechauchère is the National Purchasing Correspondent in the company EDF.

SUMMARY TABLE ABOUT MOTIVATION AND PERFORMANCE (Based on the interview)	
Was there an internal communication plan for the employees to understand the stakes of the evolution stated before?	20 years ago, when the Purchase direction was created, no communication has been made: from now on things are this way, no discussion. Collaborators were very destabilized Recently, there is a real effort of communication and proximity: “ <i>parlons énergie</i> ” for instance, discussions between top management and field workers.
Did the employees integrate in the process?	At the time no, now it takes more and more the employee's point of view into consideration: listen the internal client Warning: it is important to take decisions and not let the decision-making process last too much.
Were the employees given specific trainings in order to acquire the competences related to the change?	“Purchaser pass” cursus of trainings of technical specificities related to the new responsibilities: negotiation skills, contracts, competition, intellectual property.
Were there rewards / feedback to acknowledge their participation?	Annual interview and annual survey: two-way process Monetary rewards: bonus on performance, on a remarkable deal etc. Monetary reward seems to be a stronger motivation driver in public organizations
How did the motivation of the employees happened to be a key factor of success?	Motivating through bonus on performance and objectives links directly with reduction of costs, effectiveness or productivity so, on the performance of the company.
Did you observe weaknesses in the plan enhancing the motivation of the employees?	A lack of decision-making can let collaborators pending on information and it can demotivate
How would you boost even more the motivation of your employees in the future?	Listen more the collaborators to reinforce engagement Simplification of processes Warning: some people are not motivated and will stay that way no matter how much effort you do.

2.3.2.5 Summary of Marilyn Lagahe's interview

Marilyn Lagahe is the founder of the consultancy firm Centauriel. The elements she will bring are based on her past experience in the vineyard Baron Phillippe de Rothschild as a project manager and the experience with her current clients.

SUMMARY TABLE ABOUT MOTIVATION AND PERFORMANCE (Based on the interview)	
Was there an internal communication plan for the employees to understand the stakes of the evolution stated before?	<p>Be clear about the role of everyone.</p> <p>It's necessary to explain the steps of the way in order to reach the objective. It provides landmarks.</p> <p>It's a war to reassure employees and must be recurrent.</p>
Did the employees integrate in the process?	<p>Raise common awareness by asking everyone to look where is the problem and how to improve. This way, people feel directly implicated and contributor.</p> <p>Identify the right persons/allies who want and can participate to the process, accompany the change, find solutions.</p>
Were the employees given specific trainings in order to acquire the competences related to the change?	<p>Proximity is important so people identified as expert should be the one to train others.</p> <p>Formation is strongly related to communication</p> <p>Need of accompanying: long process, follow-up</p>
Were there rewards / feedback to acknowledge their participation?	<p>Acknowledgement is the best reward: recognition as expert is an accomplishment.</p>
How did the motivation of the employees happened to be a key factor of success?	<p>The top management initiating the common raise of awareness was a motivation factor. As they identified to the change, they were much more performant.</p>
Did you observe weaknesses in the plan enhancing the motivation of the employees?	<p>A lack of implication of the CEO and the management is a major obstacle to performance.</p>
How would you boost even more the motivation of your employees in the future?	<p>Freedom-form companies is an interesting topic and appears to be a new model to look into regarding motivation and performance.</p>

2.3.2.6 Summary of Gwenola Delsuc's interview

Gwenola Delsuc is a Business Unit Manager for the bank company Milleis. She has a different perspective compared to the other interviewees, as she suffers from a very poor management in conducting the change.

SUMMARY TABLE ABOUT MOTIVATION AND PERFORMANCE (Based on the interview)	
Was there an internal communication plan for the employees to understand the stakes of the evolution stated before?	The communication was exemplary. But soon management realized it was too good to be true and the objectives and the promises weren't kept. Projects got cancelled, were late etc.
Did the employees integrate in the process?	They weren't directly, but eventually all the information communicated allowed employees to project into the future... for a time at least.
Were the employees given specific trainings in order to acquire the competences related to the change?	In relation with the sector, the formations are mandatory: about regulations etc. But they are not perceived as a booster or motivator in gaining competences.
Were there rewards / feedback to acknowledge their participation?	No rewards, however there are deadlines to respect. There are no explicit sanctions either, but barriers to involve in the company.
How did the motivation of the employees happened to be a key factor of success?	The question is out of purpose as we can't witness any success. The goal of the managers now is to sell.
Did you observe weaknesses in the plan enhancing the motivation of the employees?	Basically everything...
How would you boost even more the motivation of your employees in the future?	Work for yourself and don't stay too long...

2.3.2.7 Summary of Fabio Re's interview

Fabio Re is the Real Estate and General Services Director of the automobile firm Renault.

SUMMARY TABLE ABOUT MOTIVATION AND PERFORMANCE (Based on the interview)	
Was there an internal communication plan for the employees to understand the stakes of the evolution stated before?	Multi canal communication: face to face, internal social media, website, exhibitions etc.
Did the employees integrate in the process?	2-year study: ask people what makes them more effective, what are the best working conditions. It results in design thinking operations in groups in order to build a knowledge of the needs of collaborators and turn into trials that can be adapted according the time and new issues. Surveys to collect data
Were the employees given specific trainings in order to acquire the competences related to the change?	Doesn't take part of his position's responsibility. Trainings are at the intermediary management level. It exists but Fabio doesn't have more information.
Were there rewards / feedback to acknowledge their participation?	Weekly informal feedbacks for proximity Three annual meetings more formal about objectives etc. Rewards depend on every manager.
How did the motivation of the employees happened to be a key factor of success?	Internal survey to measure job motivation and satisfaction shows that at the moment when employees felt their opinion mattered, they were more motivated and more performant because strategies where based on their needs. 80% of employees feel more performant.
Did you observe weaknesses in the plan enhancing the motivation of the employees?	Management styles have to be culturally adapted. Initiatives based on U.S.A benchmarks didn't work in France.
How would you boost even more the motivation of your employees in the future?	CHO: Chef Happiness Officer Physical working conditions: natural light, noise, qualitative working equipment

2.3.2.8 Summary of Brigitte Cachon's interview

Brigitte Cachon is the Communication, Innovation and CSR Director of the group Orpéa. As her position was created 4 months ago, she will speak about her future initiatives.

SUMMARY TABLE ABOUT MOTIVATION AND PERFORMANCE (Based on the interview)	
Was there an internal communication plan for the employees to understand the stakes of the evolution stated before?	Importance to understand a reason for being, a meaning. In order to “fight habits”, managers have to be convinced that the new strategies will work and make the change become a ritual. Necessary to make understand to everyone understands his utility, how he can contribute to the objective.
Did the employees integrate in the process?	Her first work is to collect knowledge which implies listening people: construct the reason for being starting from a dialogue with the different actors of the group, so they can identify to the new initiatives it will result in.
Were the employees given specific trainings in order to acquire the competences related to the change?	In this case the training is more about a sensibilization to the corporate culture and make employees adhere to it. There's a work on behaviors and on the speech so everyone can be ambassador of the company. Need of pedagogy.
Were there rewards / feedback to acknowledge their participation?	She considers she owes employees a feedback, as she expects them to engage. Important to keep people thinking they are contributors. It cannot be only bottom-up or top-down, it has to be a virtuous cycle with synergies. Boost acknowledgement through awards to value great projects: “innovation awards”, “quality trophy”, “culinary trophy”
How did the motivation of the employees happened to be a key factor of success?	The question is out of purpose as she can't evaluate for now any outcomes as she recently started the job.
Did you observe weaknesses in the plan enhancing the motivation of the employees?	The question is out of purpose as she can't evaluate for now any outcomes as she recently started the job.

<p>How would you boost even more the motivation of your employees in the future?</p>	<p>Boost the motivation making the employees proud of their work and of their company, this way they work with more passion and it results in a better performance for them and also for the company.</p> <p>Make managers convinced of the success of the new orientation.</p> <p>Improve the working conditions through innovation for instance.</p>
---	--

The qualitative empirical research as described above has allowed to collect detailed information related to our topic. The third part of this thesis will consist in analyzing thematically the interviews by following the four motivation drivers based on Dr. Gary Latham theory and their evolution today. It will allow to highlight similarities and differences in companies' practice regarding the topic, and establish a link between the motivation drivers of the employees and their business outcomes. Thanks to this diversity of context, company types and challenges, we will assume that the conclusions of the study can be generalized and relevant for French companies when they want to lead the change successfully by motivating the employees.

3. Analysis of the Findings

This part analyses the findings of the empirical qualitative research. The interviews have allowed to point out new elements to complete Dr. Gary Latham Theory. It is still relevant today. Indeed, the characteristics: clarity, engagement, challenge and feedback are still drivers of motivation for employees nowadays. However, the meaning of those characteristics, or the way to achieve them have involved. In this last part of the thesis, we will point out the main drivers of motivation for the employees in the workplace. Those motivation drivers are a leverage of engagement and enhance the performance of the company in achieving its objectives and its needs of adaptation.

3.1 The motivation drivers toward a context of change

3.1.1 Clarity: Communication is key

In a context of transformation, the clarity of the information and of the communication is absolutely mandatory in order to keep the employees motivated. The internal communication is very important. Véronique Bouchard Bienaymé, Communication Director of the multinational group Tarkett, who's has the responsibility to *“engage the managers and communicate to all the employees, information to value them, motivate them and align them with strategic objectives of the company”*, confirms that the communication in the company to all the collaborators crucial and *“the objective is to be inspiring, exciting for employees, and energizing. Then engage them and assure that the strategy has a good execution”*. More, for some companies, internal communication represents a *“survival stake”*. It is the case of Orano, a nuclear energy producer, when it *“woke up one day with a hungover”*, full of disillusion, because of an irresponsible management that created huge losses, as testified Carine Hamel, Human Resources and Information System (IS) Director. Thus, reinvent the future of the company and give purpose, confidence to the employees through a clear communication is a key driver of motivation and performance. For Véronique Bouchard Bienaymé (Tarkett) the clarity of the communication really plays a role in the performance of the company by favoring the collective effort, engaging on the long term, creating a corporate culture, a mindset etc.

The interviews allowed to identify that the clarity and the adhesion to the internal communication relies on 4 pillars:

- The CEO and the managers implication
- The meaning and the path of the strategy
- The understanding of everyone's utility
- The recurrence

First, the CEO's and the management's implication in the communication process is one of the most important motivation factors. In fact, the Gallup study "Who drives the employee Engagement" noticed that 70% of the employee's engagement variance comes from the management (Harter, 2015). According to Marilyn Lagahe, founder of Centauriel, a consulting firm that assist companies on projects about organization of companies, IS change, financial management, expressed that the implication of the management in the communication with its teams is mandatory and a key success factor because it enhances the motivation. Véronique Bouchard Bienyamé shares this point of view, for her the CEO has a major role, has "*the golden word*", his voice is expected and listened. The CEO has to have a clear vision, ambition, on the short and long term: "*give a breath, give an ambition, desire*". Brigitte Cachon, Communication, Innovation and CSR Director of the multinational group Orpéa, specialized in private health facilities, also thinks that the "*manager has to be convinced that it is going to work and then make the change become a ritual*". Then, the top management has to be aligned, committed and have to engage their team as agrees Brigitte Cachon (Orpéa): "*the top management of the company gives the headland, gives a vision, then the proximity management is going to say how it need to be done. But it needs to stay aligned with the same objectives*". They must give the example and explain what is going to be different between yesterday and tomorrow, why the change and the adaptation to the market needs to be done, what does it mean individually, the advantage and how to contribute etc. The proximity between the CEO, the top management participates also to the motivation of the employees. Indeed, several companies interviewed, testified that it was part of their communication strategy to interact. Some roadshows on the field are organized, as it was the case for Tarkett with the CEO going to factories to explain himself the need of change, or EDF organizing encounters "*Parlons Energie*" (meaning "Let's Talk Energy") between the field workers and the top management. It allows to develop more trust in the top management and in

the strategies of the company. We understand then that role models are a great motivator factor.

Secondly, give a meaning and the path to reach the objectives and accomplish the change, the new strategies are primordial to motivate employees. The term “meaning” of a strategy, of a plan, came out very regularly while running the interviews. People need to put some sense into what they do. It needs to be the first step of the communication.

As Véronique Bouchard Bienaymé (Tarkett) said: *“To give a goal which is not only financial but takes into account the environmental and societal dimensions of the company, it is essential today”*. For Brigitte Cachon (Orpéa), reflecting about the *“reason for being”* for the company but also for the individual has to be the first step before establishing any strategy or any communication actions. The second step is to explain the different stages of the strategy, it is not enough just to give the ultimate goal. Indeed,

Marilyn Lagahe (Centauriel) confessed that *“you can’t communicate clearly the objective you want to reach and the method to make it, without showing the steps of the way [...] the objective is far, the employees, in order to keep them motivated, dynamic, we must show them the intermediary steps”* she also adds *“By definition the human being needs landmarks, as soon as you talk about change, you change the landmarks and so there is this apprehension of “we know where we go, but how?”, hence the interest to show the way”*. It is confirmed by Carine Hamel (Orano) who expresses the need of *“explaining the sense of the action [to fixe] the motivation and anchor the engagement”*, than explain the stakes of the new actions and strategies, the different steps *“here we are now, here is what we want to do, we have new ambitions, they are reasonable, we know we can do it”*, the orientation of the company and the efforts that have to be made.

It is something that the energy company EDF failed to do 20 years ago, as testified Delphine Rechauchère, National Purchasing Correspondent for EDF. In her own experience, there were not a lot of accompanying: people were told that from now things would change this way and they didn’t have the choice, in such *“collaborators were destabilized and demotivated”*. She confirms that if you don’t explain first the Why? What? and How? of the strategy: *“some people are not motivated, and unfortunately, no*

matter the efforts you do to motivate and accompany them, integrate them, they will stay that way”.

More, the strategy and the internal communication has to be realistic or it can cause demotivation. It was the case for Gwenola Delsuc, Branch Manager for the Bank Milleis, who regretted *“a very attractive communication: young and experienced managers, a benevolent speech and a will to bring everyone to success”*. Nevertheless, *there were announcing promises until they realized that everything was taking longer than expected and that there was a strong resistance to change among some managers and employees.”*. It caused a lot of frustration and *“the objective was appearing to be farer and farer”*. For Carine Hamel (Orano) the transparence in the communication is key. Based on the history of the company she stresses the importance to stimulate the motivation based on the reality more than on a dream, *“we need to show the sense in the concrete, more than in the dream”* in order to build a concrete and durable motivation.

Thirdly, the ability of the internal communication making the collaborators understand the role of everybody appears to be a major motivator and performance factor. As Véronique Bouchard Bienaymé (Tarkett) said: *“the main challenge I think is that the employee feels that he can contribute at his value to the success of the strategy, its execution”*. Emmanuel Delsuc, CEO of the company Stratégir, specialized in marketing studies, witnessed the need to highlight the *“who does what, with who, how it works?”* in order to increase the engagement and the motivation of his employees. Indeed, he observed that there was a major weakness in his internal communication plan: it didn't take enough into account the effects of the strategic plan on the employees and the relation between different departments. As a result, there was tensions and stress in the company: *“I figured that my communication was a cause of deterioration of life quality at work, because the best is to understand and live well our work [...] We realized that the internal communication plan had to be based on: giving meaning, explaining projects, where we are. that's a first point and it creates belonging. The second was about the knowledge of others within the company, how they work, what their job is, their issues because we are in a business where interaction between people is very important. And the third axis is about people's relationships with each other: fostering encounters.* Brigitte Cachon (Orpéa) also thinks it is a major part of the clarity of the communication: *“For me the main stake of the communication, is that everybody in the organization, no matter the*

country, or the position, understand his utility. We need first to clarify the objectives of the group and our way to make it happen, in order to forge links between everybody, between every position, so that you understand how [...] you contribute to the project of the company”.

Last but not least, the effectiveness of the internal communication and its clarity rely on its recurrence. It can be made by a lot of different canals. Fabio Ré, the Real Estate and General Services Director of the automobile company Renault, thinks very important to use a regular multi-canal communication: *“we communicate a lot internally by different means: we have a website, the “Facebook of the company”, conferences where we talk about the projects, we explain what it is. In September we will present an exhibition on new the work environments, we have photos and videos as supports of communication etc.”* The recurrence of the communication was also an axis of the Internal Communication Plan of Emmanuel Delsuc (Stratégir) to improve and so, repeating the messages regularly became a principle of the new plan (cf Appendix 2: *Example of a complete communication plan*) : *“work it out again but this time by doing a very important follow-up, more regularly, with the employees and the management”*. For Marilyn Lagahe (Centauriel) *“it’s a way of reassuring employees, it is mandatory to do so constantly”* in order to keep employees motivated and performant.

3.1.2 Engagement: Integration is the solution

If traditionally the decisions were taken by the top management, we observe today that collaborators are more and more integrated in the decision-making process, and their voice is taken into consideration when it’s time to establish new strategies or improvements. It is a great driver of motivation for the employee and contributes to the feeling of integration.

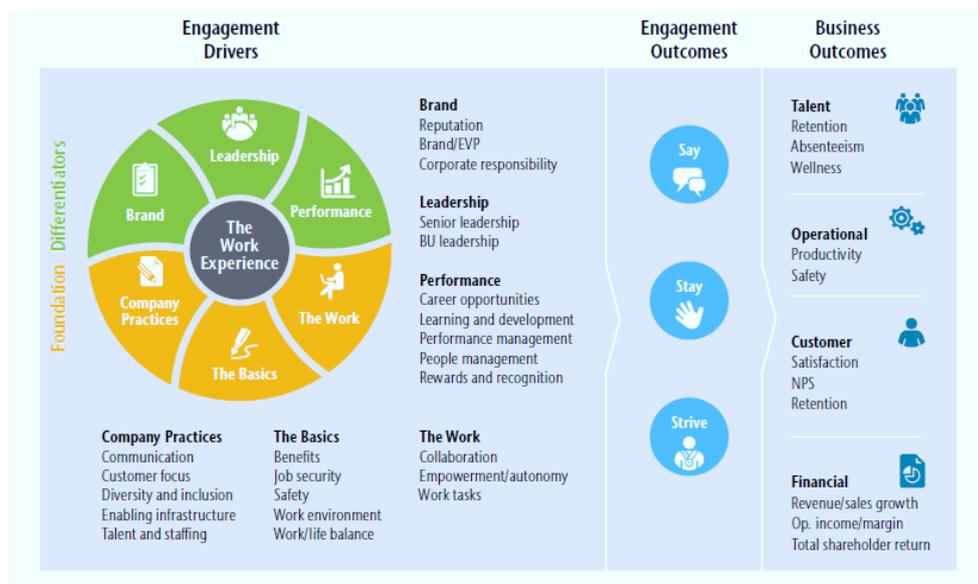
In a context of transformation of a company, it is crucial to consider the collaborators in the identification of the improvements and changing needs for the sake of the company. Marylin Lagahe (Centauriel) witnessed with her last and current client that there was a general and common awareness that something was working wrong and so the top management asked all the employees to set a first diagnostic themselves. Indeed, *“how do we motivate employees toward the change? Its first the ability of the management to raise awareness of the employees about the existing problem and to look*

where does it come from.”. More, *“It is mandatory to integrate people in the reflection, if we want them to join, they need to find solutions themselves [...] it is not the management alone”*. This strategy has a motivating role but also a performance stake. Indeed, collecting the data and use the combined resources of the collaborators allow to find more innovative and new solutions that can help the company lead the change more effectively. More, if the strategy comes from the association of the employees and the management, the probability for it to be accepted and executed correctly is much stronger. Véronique Bouchard Bienyamé (Tarkett) strongly believe in this idea and thinks *“everyone has the capacity to find solutions to the execution of the strategy”*. Marilyn Lagahe (Centauriel) puts a little nuance however and thinks it is important to identify first the right persons, the allies that want and can participate to the process, accompany the change and find solutions. Those persons then will integrate the rest of the collaborators.

Companies really put this resource into consideration through different canals. A first method is the traditional survey. For instance, Orano installed a program annually called “Orano Vox”, a questionnaire to measure employee’s point of view regarding the strategy of the company. Surveys allow to detect problems but they don’t directly bring solutions. In such nowadays, the proximity enters again as a motivator and performance factor in terms of engagement. Fabio Ré (Renault), explained that the goal of the surveys allowed to detect problems, and their reflections are entirely based on *“asking the people what makes them more effective, what are the best working conditions”*. However, the surveys are not collaborative and so, during two years, all the solutions for the change were constituted jointly between the top management and the employees through *“design thinking operations in groups and workshops in order to build a knowledge of the needs of collaborators and find solutions together”*. Those operations resulted in trials that were adapted frequently according the time and new issues. Studies ran by Renault afterward found that integrating people in design thinking and put into trials the ideas directly turned into motivation and the effectiveness of its execution because *“People knew they were taken into account”*. Tarkett also grants importance to the engagement of all the collaborators and regularly organize meetings and workshops between the field work and the top management. Veronique Bouchard Bienaymé for that matter stands up for the Bottom-up origin of the ideas and says *“the relevant information and initiatives come from the field”*. As seen above, the company EDF which was at the opposite a “top-down” decision maker for the past decades, started recently to integrate the collaborators in the

development of new solutions and ideas which proves that it is a real game changer today. “Now we are more in a logic of accompanying, participative management, through group workshops, a will to listen to internal clients, and make people work together, find consensus, and align on the same objectives” noticed Delphine Rechauchère (EDF).

The engagement in the decision-making process creates adhesion and corporate spirit which leads to performance, in term of process, as seen above, but also in term of brand image. Brigitte Cachon (Orpéa), who has to create from scratch, as part of her missions, a global corporate culture and international reputation for the Group puts that principle as a golden rule. In order to create a common reason for being, “I start from a dialogue with the different actors” she says. The power of this dialogue is that it illustrates and gives even more sense to the reason for being because it integrates “experiences, proofs from the field” to establish strategies and action in which people recognize their perception and can identify to. Brigitte Cachon (Orpéa) is convinced that the engagement is a key factor of performance. As a matter of fact, the Aon Hewitt’s (the leading provider of risk management, insurance and HR worldwide) Engagement model¹ (Oehler, 2015) she uses describes the engagement drivers today, their engagement outcomes and their business outcomes as shown below.



V. The Aon Hewitt Engagement model

(Source: Oehler, 2015)

¹ In a methodological concern, it is to be precised that this information doesn't appear in the transcription but was shared off record.

Aon Hewitt Engagement studies highlights clear links between the engagement and the performance of companies. Indeed, in term of financial performance, the results show that an increase of 5% in engagement turns in 3% additional revenue growth and companies with top engagement ratios witness a 4% point increase in additional operational margin. Engagement of the employees also turns in a better client satisfaction, which increase the reputation of companies. More, the engagement increases the employer brand and highly engaged employees tend to be 36% more likely to stay in the company, which is also a sign and an indicator of performance. Finally, the engagement improves the quality the operations, we observe fewer quality defects and less safety-related compensations requirements from employees.

3.1.3 Challenge: Improvement is a booster

As Deci & Ryan found out in 1985 (cf. Self-Determination theories), the motivation comes also from the perspective to improve, to feel competent. In a context of change it is very important to lead people into developing new skills and being more performant at their job. It is the role of management to *“lead people to make them involve, and not rely in their success, their know how, to bring them into being agile, know how to call themselves into question and accept the change”* said Emmanuel Delsuc (Stratégir). For him, adapting to new strategies had to be by motivate the team, give them the keys, engage in order to *“get on board my teams in the adventure”*.

The improvement represents a challenge and a motivation driver for the employee. In such, the formation and the training of collaborators become a strategic angle and is fully integrated in the strategic plans of company. As an element of proof, Tarkett developed a Working Manufacturing Program for which *“the goal is to optimize performance, client relationships, and productivity [it integrates] formation and motivation systems to favor individual initiatives”*. It is crucial to develop the skills of your collaborators to gain performance and motivate them. More, we must consider as much the soft skills (behavioral, know-how...) than the hard skills (technical specificities of the work). For Orano, it is a major responsibility to accompany and train the collaborators so they can involve and succeed: *“We don’t let a collaborator take a job with more responsibilities without asking the question: is he completely armed to do it?”* testifies Carine Hamel (Orano).

If managers in Orano considers that we can distinguish the “*one shot trainings*” from the “*training processes*”, Marylin Lagahe (Centauriel) would agree more with the fact that the formation has to be a long process to be efficient. There is a need of accompanying during the training but also after, indeed the “*formation is a long process before it bears its fruits. When we talk about motivation of the employees, it’s a to need to keep a dynamic, a proximity with the employee during a certain time*”. The formation is as much based on communication, as we’ve seen above, it links to the recurrence to make the message clear, recall the objectives, the sense of the strategy, then training on new tools and skills.

3.1.4 Feedback: Acknowledgement is progress

If the feedback was already considered as a motivation factor for the employee in Dr. Gary Latham’s Theory, its concept and proceeding has changed since the 80s. The feedback is no longer just a way to evaluate the collaborator nowadays, it is a two-way process, or even a cycle for some, that allows the improvement and the motivation of the collaborator but also the efficiency of the company.

It is a virtuous cycle and is now considered as a “management tool” as it helps to point out new trends and needs and so adapt to them. It links to the engagement of the employee, as seen above, because the feedback, as a management tool allows to detect problems and by identifying solutions together it allows to ameliorate the motivation of the employees. As a matter of fact, today the employee is considered as “*the internal client*” as Delphine Rechauchère (EDF) expressed it, it shows how much the employee is at the center of the organization today and how much it is considered a key factor of success for the company. We must adapt to the needs of the internal client and engage them as agrees Brigitte Cachon (Orpéa): “*leaders recognize themselves in the plan and collaborators feel contributors so it must be more than a feedback but a much more fluid circulation of the information*”. The feedback is a two-way process. For Véronique Bouchard Bienymmé (Tarkett) “*it is to be learned how to give a feedback, but it is also to be learn how to receive it*”. She and the other interviewees, confirm the value of such a process, as it enhances ameliorations, confidence in the relationship, and equality. Indeed, she adds “*this classic relationship parent/children has absolutely no sense in a working relationship*”. Indeed, the feedback used to come from the top management, but

we understand now that the top managers have the responsibility to give a feedback to their employees also.

Now a manager tends to think “*I need people to engage so I owe them a feedback, a return on their actions*” says Brigitte Cachon (Orpéa). The feedback is a great motivation and performance tool as it creates synergy effects. Indeed, the collective power of different individuals, when they are working together, results in synergies that are more productive and greater results than people working alone. More, it is a motivator. This is what confirms Brigitte Cachon (Orpéa): “*It cannot be only bottom-up or top-down. I really think that if we succeed in developing interactions between entities, it makes a base much stronger of the group*”. For instance, “*you see a best practice in the group in the Austrian branch, you share it and it inspires the Orpéa community to duplicate this practice in Spain, it is a very fertile ground for motivation because by sharing, you are proud to feel useful [...] it is a mindset that leads to individual initiatives*”. The proximity is once more very important to motivate employees in terms of feedbacks and a performance factor. Fabio Ré (Renault), whose work is to design the most blossoming environment for the employees, established in the company an individual weekly feedback between managers and their teams in addition to the three existing annual meetings. It proves how much it is important to listen collaborators to find better solutions and adapt quickly to different issues.

Internal studies of companies allowed to find out that the two new major trends to improve motivation are of two sorts: the improvement of the working conditions and the acknowledgement of the employee’s worth.

On the one hand, working conditions are to be considered as a very important factor of motivation and performance. More it is known as non-monetary rewards. Indeed, in the company Renault, a great work has allowed to bring physical improvement in the workplace: implementing natural light, lowering noise, providing new equipment, have proven to be factors of satisfaction that improve the efficiency of employees at the office. Fabio Ré (Renault) strongly believe that “*To be more performant tomorrow, we need our collaborators to be in the best working conditions*”. The multinational even implemented Chef Happiness Officers (CHO) in teams in order to really focus on the blossoming of the employees. Emmanuel Delsuc (Stratégir), in this same perspective, decided to soften

the work conditions of his employees. For instance, he established home-office, variable hours, and a “*time-saving accounts*” which consists in dealing independently with working time conditions or vacation according to employee’s need. Of course, the success of this new plan depends on the responsibility of the employee, but Emmanuel Delsuc assures that it works because “*we put rules for the virtuous majority, not the minority who are slackers*”. According to him, thanks to this initiative people work better and are more relaxed. It was very appreciated and 80% of the employees expressed a degree of satisfaction or high satisfaction. For Carine Hamel (Orano), investing resources in work conditions in a context of transition is a major issue. After a huge plan of “voluntary leave” following the crisis of 2015 it was mandatory to facilitate collaborators working conditions because “*employees say to themselves: we are less staffed, we have less budget, we are asked to work as much or even more, we are asked to work better ... all this, it can create an effect of fatigue, weariness*”. For Orano, one of the solutions was also granting home office as they noticed it reinforced motivation. Orpéa, which business is on the health sector strongly felt this need as well. As working conditions on the field are known to be difficult and tiring, facilitating the daily life of the employees is a matter of help but also a way of valuing the work and “*make collaborators proud of their work*”.

On the other hand, rewards are motivation factors. Once, the monetary rewards were more valued and perceived. It still exists, but seems to be a stronger motivation in public organizations. In EDF, Delphine Rechachère witnessed that having bonuses is what motivated employees to engage when the policies changed. However, all the interviews have given elements of proofs that now, the greater motivator in term of reward is the acknowledgement. Today valuing the participation of employees in successful projects is more than ever a source of motivation for employees. As a matter of fact, Tarkett, Orano, EDF and Orpéa organize those kinds of awards to value, reward and give resources to successful projects. As Véronique Bouchard Bienyamé says: “*acknowledgement is a very important leverage for employees*”. To complete this acknowledgement the companies also officially identify collaborators as *experts*, referent. It is the case of Tarkett, Orano who established respectively “the expert network” and an “expert label”. Marilyn Lagahe (Centauriel) also thinks it is major to identify the experts in teams so that people can feel more proximity with them than with the top management. According to Carine Hamel (Orano), “*The best reward according to me is the trust of your peers*”.

3.2 The motivation of employees as a factor of performance

All the representants of companies I interviewed justified their need of change by a need of better performance following the accurate adaptation to the market and the economic conjuncture.

Stratégir is a striking example of on-going success in this strategy of enhancing the performance of the company, putting the motivation and the engagement of his employees at the center of his strategy. Indeed, Emmanuel Delsuc (Stratégir) strongly believe that *“the engagement in my activity is simply the key, we don’t buy machines, it is only brain juice. So, the key actors are the one who work for the company”*. The results are talking by themselves: *“Five years ago, it was told of Stratégir that it way a traditional [and] Franco French company. [...] today we are being seen as an international and innovative company. The market las year made -1 or -2%, whereas us, Stratégir, we did +7% in turnover”*. In such, there is a real effect of his strategy on the performance of the company. For him, another indicator of performance of the company is that the higher satisfaction from clients, which is observed every year by surveys. He explains that the link is more than logic: *“How can a customer be satisfied? It is because the person facing has produced a good study and made good recommendations. How does the person make good recommendations? Because she or he dug her or his head, she or he tried to find ideas, interacted well with her or his client ... so if the guy is happy it's because we did the job well, [...] I know that my collaborators, put themselves in danger, but I know that it was to absolutely satisfy the customer. And if they want to satisfy the customer, it is because they carry the image of Stratégir and want the customer to be happy. And that's the best achievement there is. If our turnover continues to increase it is because we are very well rated by our customers to do the job clean.”* And he concludes buy saying: *“It’s my employees’ engagement that allows it, not me”*. According to him, the individual initiative has proven to be a leverage of performance, because no matter how big the improvement is, it can only be beneficial and motivates other to do so as well, which relates to the synergy effects mentioned earlier.

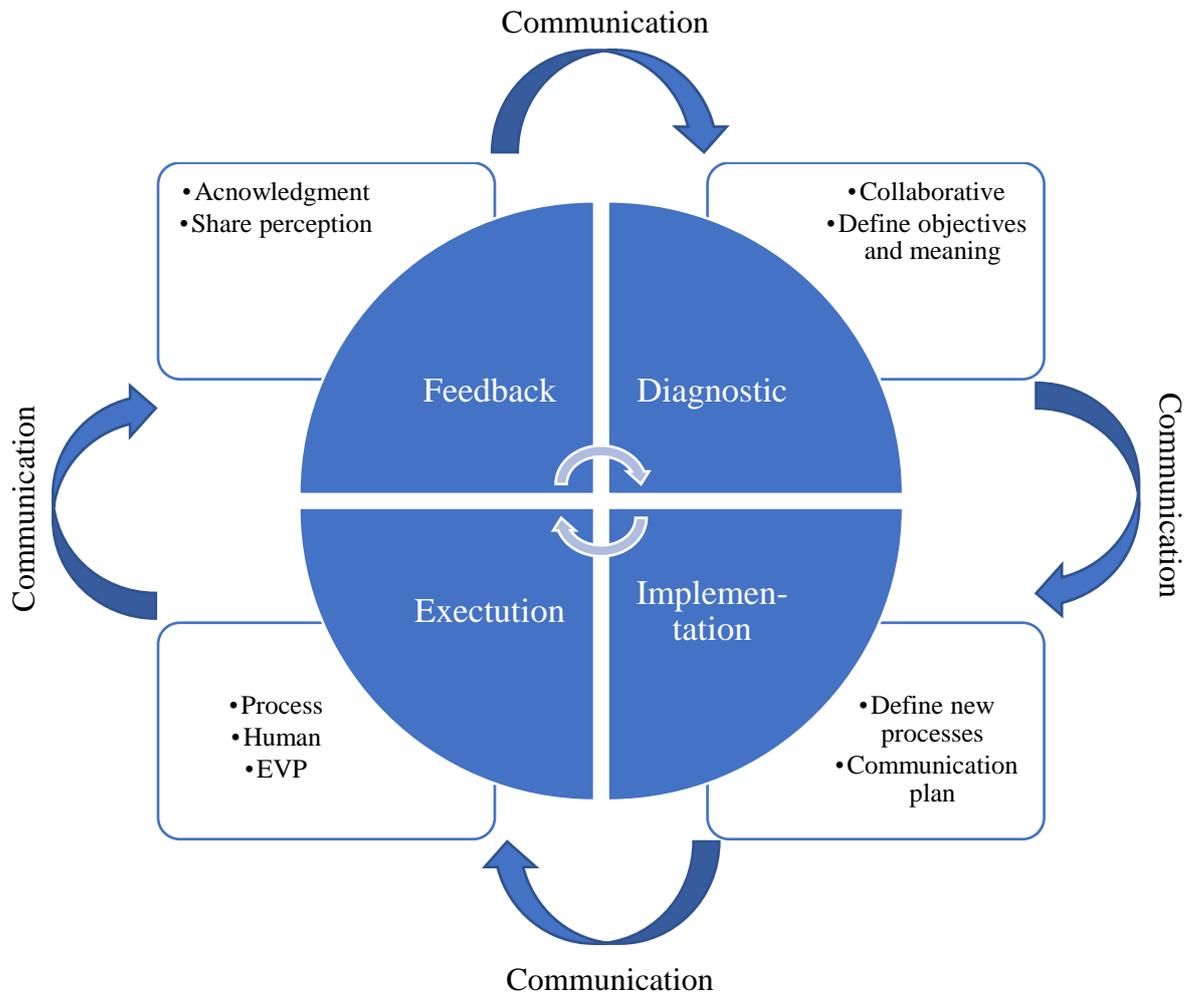
Véronique Bouchard Bienyamé also noticed that in Tarkett, the strategies based on the employee’s engagement and motivation provided a great source of performance in general for the company. Indeed, giving the resources to the individual is the key to

motivate them and be performant, nowadays it is necessary to *“individually put our engagement at the service of the collective [...] we really observe a link between the individual engagement and the action of the group. It is in such a proof that it has a central role in the general performance of the company”* she explained. Delphine Rechauchère also observed that in EDF the very logic that motivate employees to reach performance objectives in purchasing proceedings results in a positive cashflow for the company. More, *“If you are faster in your task, you can work on other subjects in order to make easier your job, it motivates you and it is a virtuous cycle in which the employee and the company benefit”*.

As the opposite, one of the interviews reflected a very sad experience. Gwenola Delsuc (Milleis), experienced a total absence of management, a strategy of development turned on the profitability more than on the human. She expressed a certain distress, she was demotivated. She doesn't believe in the company and don't trust the intentions of the managers. Today, the owners are trying to maximize the profit in the short term before selling. Based on all the successful examples observed in the other interviews. We can assume that the wealth of Milleis would have had a better future if the employees had been taken into consideration, and entrusted to accompany the management toward the goals of the company.

3.3 Make motivation a key factor of performance

We identified the motivation drivers that enhance their engagement of the employee and provide leverage of performance for the company when it undertakes major changes. Now, the last part of this paper will consist in establishing a framework that gathers the individual and the company needs, in order to lead successfully the change. This working base will allow to boost the motivation of employees in order to boost the performance and success of the company's transition phase by gathering and using best practices observed during the study.



VI. Framework for a successful transformation of the business

(Source: Own)

The change is continual, the performance of a company varies according to the time. In such, the transformation needs to be a continuous process and even more now that the world changes so fast. Based on all the elements provided by the interviews, when a company needs to adapt to the market, undertake an important change for the sake of the company, I would recommend a managerial plan following for major stages that constitute a continuous process.

The first step of the framework is the Diagnostic. Indeed, before undertaking any change, it is necessary to understand where the problems are, what is done wrong, and then identify the improvement solutions. The study of the interviews has proven that is a major factor of success to involve the collaborators in the process. If we want the change to be a success and performant, the first step is to make the employees understand by themselves the problem. Once the problem(s) identified the group has to set an objective.

This objective allows the CEO or the top management to express a vision, in which collaborators identify thanks to the collaborative work. Indeed, because it comes from the employees, the new vision will have meaning, which is a great factor of motivation. More, the testimonies really emphasize the importance of proximity. In such, I would recommend to organize group workshops to work physically on the issues and the solutions. The feeling engagement will strengthen and the synergies will allow a better performance.

The second step is the Implementation of the objective, of the new strategy. The implementation involves the definition of the new processes, the new landmarks, the different stage to reach the objective. For this step, the management has to identify employees that are able and willing to take this responsibility; we can call them “experts”. These employees will work together in relation with the management in order to stay align with the vision established at the earlier stage. Creating new processes implies defining the role of everyone in contributing to the transition of the company. It is necessary to precise who does what and what it is for. The experts will be in charge of explaining all those elements to the rest of the employees. All the precedent work allows to draw a clear Internal Communication Plan which states the vision, the objectives and the stages to reach it, and most importantly the role of everyone.

The third phase is the Execution. In order to be a success, this phase has to consider on the one hand the processes, and on the other hand, the individuals. The execution of new processes requires method and structure. If the previous work of establishing the new roles of each employee, it will allow to create synergies between the employees and departments of the company, and thus, more performance in achieving the objectives. It is necessary to accompany the employee in the change and to train them according to the new responsibilities they will gain. Also, in order to optimize the motivation and the performance of the employees in conducting the change, an effort has to be made regarding their working conditions. Indeed, when the employee makes efforts and are working hard for the company, the management has in return to facilitate their life. In other terms, it is necessary to deliver an attractive Employee Value Proposition (EVP).

The fourth and final phase is the Feedback. The feedback is a true management tool and also a guiding role for the employee, so it has at least two advantages. On the one hand, it creates proximity with the management, reassures the collaborators and so reinforces the engagement. The feedback allows to improve in some cases the work of employees but it is also a way to acknowledge his worth for the company, which is today one of the most important motivator factors in the workplace. On the other hand, as the feedback is from now on a dialogue (“Bottom-up” and “Top-down”) it allows to detect problems and find solutions. It brings the company back to a diagnostic phase and the cycle starts again. This process allows a constant improvement of the company’s activity and so reinforces its performance by its ability to adapt to current needs and trends on its market.

To sum up, this model allows to align management performance, employee’s management, knowledge and development, and reward and recognition with the motivation and engagement expectations. It enables to increase the implication and the energy of the employee. Last but not least, it is absolutely necessary to keep a consistent and continual communication in order to make this process a success. It is a way of reminding the objectives, reassuring the employees, and keep them motivated and aligned with the strategy. This will boost the performance of the company in its transition.

Conclusion

This thesis has analyzed the drivers of motivation in the workplace and the important to enhance them in order to turn their motivation outcomes into performance outcome for the company when it is living a crucial transition or adaptation to the market. The research was divided in two major parts: the study of past motivation theory in the literature review, and the study of today's situation in the empirical research, in which we tested and completed Dr. Gary Latham motivation theory.

We established a clear picture of the importance of motivation drivers on the company's performance. Indeed, in order to go through a strategic change, the management has to consider motivation of the employee to make them allies and contributor of the company's success. In order to do so, it is the role of the managers to use and accompany the major drivers of motivation which are the clarity of the company's orientation and what it implies for the individual, the raise of engagement created by the integration of the employee in the company's decision making process, the feeling of challenge traduced by a gain of competence and responsibilities, and finally the quality of the feedback, a two-way process that allows acknowledgement and improvement solutions for the sake of the individual as much as the company's one.

We found that those drivers of motivation were crucial boosters of performance and initiatives to motivate employees directly link to the company's improvement, which is a proof of performance in a context of continual change in the economic conjuncture.

This thesis was written with the objective to add recent knowledge and awareness about the motivation of employees acting on the performance of the company, but also the way to make motivation a performance factor. The study allowed to establish a managerial framework including all the best practices in terms of motivation initiatives. This framework can serve as a working base for any French company that is about to undertake a change and is focused on how to optimize the collaborators motivation and engagement in designing and participating to the company's successful future.

This framework constitutes a cycle where a regular communication between the management and the employees is one of the key success factors. It allows a company's continual adaptation ability to current market evolutions, which enhance its performance.

The study is a first step before the establishment of a more consistent managerial framework in order to conduct the change of a company by putting the motivation of employees at the center of the strategy. On the one hand, this study has allowed to draw a first picture considering the limited number of professionals that constitute the sample of the qualitative empirical research. In order to improve the relevance of this model, studying more in-depth the motivation drivers as performance factors, with a larger population, would be recommended. On the other hand, the interview was based on Dr. Gary Latham's theory, which may have influenced the interviewees reasoning. For the need of this thesis it was necessary to focus on one theory. For a wider work, the research could confront different theories. More, to generalize it for a wider territory, international respondent would be needed.

However, the findings still are relevant as it strictly respected the methodology of a qualitative empirical method. More this research approach is very time-consuming. As a double degree student, considering my six-month internship, my professional situation, but also the advanced deadline compared to the Portuguese students to submit this work, I was time-limited. This explains the limited number of interviewees; nonetheless, eight respondents are enough to observe and point out repetitive issues and draw conclusions.

Finally, Clarity, Engagement, Challenge, Feedback constitute very relevant motivator drivers and strengthen the employee's implication in the company's well-being. This paper allowed to identify new trends for employee's motivation, and more precisely the improvement of working conditions. Nowadays, the term "freedom-form companies" is more and more used and describes companies that "*transformed the organization [...] based on the trust and the liberalization of employees*", which apparently see their rentability blow up (Getz et al., 2016). In order to study the subject more in-depth, it would be interesting to consider this new type of organization and what are the motivation drivers that lead their performance.

Bibliography

- **Books**

- Atkinson, J. W. & Birch, D. 1970. *The dynamics of action*. New York: Wiley.
- Baird, L. 1986. *Managing performance*. New-York, Wiley.
- Blanchet, A. Gotman, A. 2007. *L'enquête et ses méthodes : l'entretien, 2^{ème} édition*. Paris : Armand Colin
- Bouquin, H. 1986. *Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France
- Connaway, L. S. & Powell, R. P. 2010. *Basic Research Methods for Librarians, 5th Edition*. Exeter: Libraries Unlimited
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press
- Fenneteau, H., 2015, *Enquête et Questionnaire*, Malakoff : Dunod
- Getz, I. & Carney, B. M. 2016. Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises. Paris : Clés des Champs.
- Green, T. B. 1992, *Performance and motivation strategies for today's workforce*, Westport: Quorum Books
- Hair, J., Celsi, M., Money, A., Samouel, P. and Page, M. 2015. *Essentials of business research methods. 1st ed.* London: Routledge Ltd.
- Herzberg, F. & Mausner, B. & Snyderman, BB. 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley
- Kalainathan, D., Goudet, O., Caillou, P., Sebag, M., Tubaro, P., Bourdu, E. & Weil, T. 2017. *Portraits de travailleurs : Comprendre la qualité de vie au travail*. Paris : Presses des Mines.
- Levy-Boyer, C. 1998. *La motivation dans les entreprises*, Paris : Edition d'Organisation.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. 1984. *Goal setting, a motivational technique that works!* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Maslow, A. 1943. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Ouchi, W. G. 1981. *Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge*. New York: Wesley

- Plane, J. M. 2013. *Théories des organisations. 4ème Edition*, Paris : Dunod
- Serupia Semuhoza, E. 2009. *Théories de la motivation au travail*. Côte d'Ivoire : Harmattan
- Ulrich, D. 1996. *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley

- **Chapters in books, including annuals.**

- Aswathappa, K. 2013. Understanding the nature & scope of human resources management. Sharan, A. (Ed.), *Human resources management: Text and Cases. 7th Edition*:32-34. New Delhi: Mc Graw Hill Education Private Limited.
- Bourguignon, A. 1996. Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? Fericelli, A. M. & Sire, B. (Eds.), *Performances et ressources humaines* : 18-31. Paris, Economica.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. 2011. Self-Regulation of Action and Affect. Vohs, K.D. In Baumeister, R.F. (Eds.), *Handbook of Self-Regulation, Second Edition: Research, Theory, and Applications*: 3-16. New York: The Guilford Press.
- Heinz Weihrich, H. & Cannice, M. V. & Koontz, H. 2010. Human Factors and Motivation, In Srivastava, A. (Ed.), *Management: a global and entrepreneurial perspective 13th Edition*: 331. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited.
- Kanfer, R. 1990. Motivation theory and industrial and organizational psychology, In Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*: 75-170. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S E. 2008. Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. In J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management*: 39-91. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- Pelletier, L. G. & Vallerand, R J. 1993. Une perspective humaniste de la motivation : Les théories de la compétence et de l'autodétermination. In Vallerand, J. & Thill, E. E. (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation* : 233-281. Laval (Québec) : Editions Etudes Vivantes.
- Till, G. 2003. Dealing with emotions. In Dear Pack Production (Eds), *The redundancy survivor's. Field Guide. 2nd Edition*: 21. United Kingdom: Howtobook

- **Periodicals**

- Adams, J.S. 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.67, issue 5: 422-436.
- Adams, J.S. 1965. Inequity in social exchange. in Berkowitz, L., *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, Vol 2: 267-299.
- Allouche, J., M. Charpentier & C. Guillot. 2003. Performances de l'entreprise et GRH, *Entreprise et Personnel*, Vol. 238.
- Atkinson, J. W. 1957. Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, Vol.64, issue 6 : 359-372.
- Barford, I. N. & Hester, P. T. 2011. Analysis of generation Y workforce motivation using multi-attribute utility theory. *Defense Acquisition University*: 64-80.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., & Bidwell, A. C. 1962. Managerial grid. *Advanced Management - Office Executive*, Vol.1, issue 9: 12-15.
- Boyce, C. & Neale, P. 2006. Conducting in-depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input., *Pathfinder International Tool Series*: 1-12
- Delagrangé, M. 2013. Dans un contexte de crise, comment évoluent la relation au travail et la motivation des salariés ? *Personnel*, Vol.542 : 69
- Greenberg, J. 1987, A taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, Vol.12, issue 1: 9-22.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1976. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16: 250-279.
- Herzberg, F. 1968. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Vol.46: 53-62
- Jay B. B. 2004. An interview with William Ouchi. *Academy of Management Executive*, Vol. 19, issue 4 : 108-116
- Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, M. L. 1988, Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*, Vol. 13, issue 3: 454-470.

- Lewin, K. 1936. A dynamic Theory of personality – Selected papers. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, Vol. 84, issue 5: 612-613
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. & Latham, G. P. 1981. Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, Vol.90, issue 1: 125-152.
- Locke, E. A. 1968. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.3, issue 2: 157-189.

- **Unpublished works**

- Charpentier, M. & Gilbert, P. 2003. *2004-05 : Comment évaluer la performance RH ? question universelle, réponses contingentes*, Working paper no. 2004-05-05, GREGOR
- Oehler, K. 2015. *2015 Trends in Global Employee Engagement. Making Engagement Happen*. Performance, Reward & Talent, Aon Hewitt.
- Witzel, M. & Warner, M. 2015. *Taylorism revisited: Culture, Management Theory & Paradigm-Shift*. Working paper no. 01/2015, Cambridge Judge Business School.

- **Electronic documents**

- Alvarez-Cienfuegos Rico, F., SME Financial information report, Law 5/2015 for the promotion of business financing; Workshop on Advisory Support for SME Access to Finance; <https://www.bbva.es/eng/general/finanzas-vistazo/empresas/clasificacion-de-empresas-por-tamano/index.jsp> ; posted on April 27th 2015.
- Bergeron, J.L., Satisfaction, motivation et performance au travail, <https://docplayer.fr/40205884-Satisfaction-motivation-et-performance-au-travail-par-louis-bergeron.html>, Accessed on February 2nd 2019.
- Harter, J. Who drives employee engagement – manager or CEO? <http://www.gallup.com/opinion/gallup/186503/drives-employees-engagement-manager-ceo.aspx> Accessed on June 5th 2019.
- Méda, D., Le désir de reconnaissance au travail au XXI ème siècle; Travailler au XXIè siècle : des salariés en quête de reconnaissance ; https://www-xerfiknowledge-com.ezproxy.kedgebs.com/xerfi-canal-campus/Led%C3%A9sir-de-reconnaissance-au-travail-au-XXI%C3%A8me-si%C3%A8cle_2333 ; Posted on March 2nd 2015.
- Roussel, P. 2000. L’interdisciplinaire de recherche sur lesressources humaines et l’emploi. La motivation au travail : concept et théories.

<http://www.lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/motivationroussel.pdf>; Accessed on January 27th 2019.

- Great Place To Work. 2019. Plamarès Europe Best Workplaces 2019. <https://www.greatplacetowork.fr/palmares-certifications/palmares-best-workplaces-europe/europe-2019/multinationales/> ; Accessed on March 15th 2019.
- International Well Building Institute. Well Building Standard. <http://www.wellsimi2015.paris/well-building-standard/> ; Accessed on May 23rd 2019.

Appendix

Transcriptions

Ms. Véronique Bouchard-Bienaymé - Tarkett

Interviewer : Bonjour, merci de répondre à mon interview de mémoire. Donc dans ce mémoire consistant à prouver le lien entre la performance des employés et la performance des entreprises je voulais d'abord commencer par comprendre le contexte de votre post et de votre entreprise. Donc **pouvez-vous d'abord me présenter votre rôle, votre profession, les challenges et les objectifs qui y sont liés ?** (*Can you present yourself : role, challenges and objectives of your position ?*)

Interviewee : Bonjour Aurélien, merci de m'interviewer. Donc je suis la Directrice de Communication du groupe Tarkett, une société de revêtement de sol et de surfaces sportives, qui réalise à peu près 2,7 milliards de chiffre d'affaires avec 13 000 employés dans le monde entier et 36 sites industriels dans différentes zones du monde. Un des challenges notamment en termes de communication, par rapport aux employés, c'est effectivement d'engager déjà l'audience des managers, top managers et ensuite de communiquer sur l'ensemble des employés des informations qui les permettent de se valoriser, de se motiver et en même temps de les aligner sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Interviewer : D'accord, ok. Et dans le secteur dans lequel vous vous situez, **quelle sont les forces que vous estimez être les plus importantes, celles qui ont le plus d'impact sur le business de votre entreprise ? A savoir les concurrents, les clients, les prestataires, le produits alternatifs, les nouveaux entrants sur le marché.** (*What is/are the main influencing force(s) on your business: competitors, clients, suppliers, subordinate products, new entrants on the market?*)

Interviewee : Les challenges de Tarkett sont liés à un grand nombre de clients différents et un grand nombre de gammes de clients très différents. On va donc s'adresser soit à des architectes et designers et donc là on est dans une logique plus de prescription, soit du DIY, comme par exemples des distributeurs de type Leroy Merlin ou Castorama donc là on est dans une relation avec un distributeur, soit avec des installateurs, donc là on est plus sur du B2B2C. Donc je dirai que les leviers, les challenges viennent des concurrents,

notamment des concurrents chinois mais pas seulement, et viennent aussi de la diversité des clients, donc de la diversité des besoins qu'il faut couvrir.

Interviewer : D'accord. **Et quelles ont été les évolutions majeures dans l'histoire récente de l'entreprise et quels étaient les enjeux importants de ces évolutions ?**

(What was the main evolution(s) in the company in the past years? What was in stake ?)

Interviewee : Aujourd'hui on est justement un peu à la frontière, à une étape importante dans l'évolution de la société. C'est une société qui a énormément évolué ces dix dernières années, avec des acquisitions assez ciblées, puisqu'on a fait à peu près une quinzaine d'acquisitions en dix ans. Donc on a une multitude de marques, une multitude de culture et de valeurs, d'esprits d'entreprise. Et nous le challenge ça va être de créer le One Tarkett, une culture commune qui soit au service de la stratégie de l'entreprise. Le deuxième challenge est que l'on a essayé de créer de la croissance mais on a un impact des matières première qui est très important, seulement nous on travaille beaucoup avec la Russie et il y a eu une dévaluation du rouble, donc on a un niveau de performance financière qui a baissé et qui est largement challengé notamment parce qu'on est côté en bourse depuis 2013. Donc ça aussi ça a amené à faire évoluer les choses. Donc on est un peu à un pic de l'histoire de la société où nous allons lancer un nouveau plan stratégique en juin, et l'enjeu va être d'orienter la société dans une culture client, de simplification, d'agilité parce qu'on a énormément grossi mais finalement il faut qu'on retrouve notre capacité d'agilité et d'entreprenariat qu'on avait dans les petites sociétés qu'on avait acquises. Le troisième enjeu il est digital, car on voit que l'on était plutôt dans un secteur industriel qui est la construction et le building, qui n'a pas tout de suite été impacté par le digital et les nouveaux business models ; mais ça commence à venir. On voit qu'Amazon est en train d'ouvrir des plateformes professionnelles, pour le building donc de nouveaux concurrents arrivent. Le digital devient pour nous un challenge. Et le quatrième levier [donc on avait simplicité, client, digital], c'est l'économie circulaire, nous sommes engagés dans l'économie circulaire et le développement durable depuis assez longtemps, donc on pense que ça peut être un levier différent de différenciation important par rapport à nos concurrents et on veut transformer la boîte dans cet état d'esprit.

Interviewer : **Donc ces quatre leviers, qu'en attendez-vous concrètement ?** *(What do you expect from this change ?)*

Interviewee : Oh y'avait le cinquième levier pardon qui est la performance financière. On en attend de retrouver un niveau de performance financière qui nous permette d'investir sur le futur et en même temps de pouvoir croître sur des segments marché là ou pense

vraiment avoir une valeur ajoutée. Notamment un des enjeux va être de focaliser, de choisir, d'avoir des priorités, et donc de reconnaître que tu arrêtes des activités. On a eu l'habitude jusqu'à maintenant chez Tarkett de faire tout, de lancer beaucoup d'initiatives, de programmes, de choses, sur tous les marchés etc. En fait on s'aperçoit que l'on ne peut pas suivre tout en même temps. Donc l'enjeu il va être aussi de mobiliser les énergies sur les marchés où l'on a une valeur ajoutée et aussi mobiliser les énergies sur la performance financière, mais sans décourager, ce qui est important.

Interviewer : Ok donc dans cette vision stratégique, ce que je cherche à montrer dans mon étude est que l'on n'y arrivera pas sans un engagement réel des employés. Je cherche à tester une théorie qui a été écrite **dans les années 80 par le Dr. Gary Latham, qui établit des caractéristiques pour engager et motiver les employés dans la vision d'un objectif. Ces caractéristiques sont la clarté des objectifs, les challenges qui mènent l'employé à un sentiment d'accomplissement, l'engagement qui vient du management participatif et enfin d'un feedback pertinent pour que les employés puissent comprendre la valeur de leur travail et de ce qu'ils ont accompli. Dans le cadre de cette théorie ma première question sera : Est-ce qu'il y a eu une communication interne, pour les employés, en vue de ces stratégies, pour qu'ils comprennent les enjeux des évolutions futures ?** (*In the mid 80', Dr. Gary Latham established four characteristics to motivate employees toward a change or an objective: clarity of the objectives, challenge leading to a feeling of accomplishment, engagement enhanced by a participative management, relevant feedback. Was there an internal communication plan for the employees to understand the stakes of the evolution stated before?*)

Interviewee : Alors moi je vais parler un peu au futur, ce que va mettre en place à partir de juin, mais qui correspond exactement à ces enjeux-là. Ce qu'on s'est dit c'est qu'effectivement il faut... l'objectif va être d'inspirer, *inspiring*, et *exciting* les employés, *energizing*. Et après de les engager, *execution*. Donc s'assurer que le plan, la stratégie mise en place est exécutée. Donc *inspiring* on a découpé ça en 3 – 4 grandes cibles. *Inspiring* et *energizing* ça va être le rôle du comité exécutif et du CEO qui doit parler d'une seule voix d'une vision, d'une ambition qui joue en même temps sur du moyen-long terme mais aussi du court terme puisqu'on a comme obligation d'améliorer notre performance financière, ce qui doit se faire rapidement puisqu'on est coté en bourse. On doit donc donner un souffle, donner une ambition, donner envie. On a un deuxième cercle qui est, nous les Top 100, c'est-à-dire les leaders, les cadres dirigeants. Ces 100 là, il faut

qu'ils soient acteurs, leaders, engagés, *committed*, et qu'ils engagent leurs équipes. C'est un rôle de relais, mais plus que ça, c'est un rôle d'acteur, c'est un rôle primordial. Aujourd'hui on ne cherche pas des managers, on cherche des leaders. Donc va aussi vraiment être un rôle d'engagement, de leadership mais aussi de valeur d'exemple qui est clé pour les employés, et d'explication. Le troisième cercle ça va être le management en général donc on va être à 1500 personnes à peu près, où là ils sont un relais vraiment direct avec les équipes, d'expliquer et de dire « c'est quoi pour moi cette stratégie ? ». Donc on leur donne dans le plan de communication des billes, des outils pour essayer de démontrer sur chacun des axes : qu'est-ce qu'on va faire différemment aujourd'hui et demain, pourquoi on le fait, et ça veut dire quoi pour moi à tout les niveaux donc quel est mon avantage et comment je peux contribuer à mon niveau. Avec ça on va atteindre le reste de ma cible, qui est tout le reste des employés. Je pense que l'enjeu est que l'employé, lui, sente qu'il puisse contribuer à sa valeur au succès de la stratégie, à sa mise en place, à l'exécution de la stratégie. Les employés ils ont leurs idées, ils sont sur le terrain, c'est pas les managers en haut qui vont dire à quoi ça sert, y'a pas de haut et bas d'ailleurs, c'est dans chacun des rôles, chacun a une capacité de trouver de lui-même des solutions par rapport à la réalisation de la stratégie. Il faut rendre acteur chacun.

Interviewer : D'accord, mais justement, concrètement, **les employés intégrés dans le processus de changement, en quelle mesure ils ont leur parole pour donner leur avis, pour participer à cette stratégie ?** (*Did the employees integrate in the process ?*)

Interviewee : Ça se passe à différents niveaux. Le rôle du CEO a un rôle majeur. La parole du CEO est la parole d'or. Et très franchement je m'étais pas rendu compte de ça à ce point-là ; c'est que tous les employés écoutent, attendent la parole du CEO. On va donc jouer avec ça, c'est-à-dire une newsletter, une vidéo... On va lui faire faire une roadshow interne, c'est-à-dire que moi je veux qu'il aille sur le terrain qu'il aille voir toutes les équipes, dans les usines aussi, qui aille faire une réunion pour expliquer sa stratégie et pourquoi il a confiance en ses employés et comment il a besoin de ses employés pour la réalisation de sa stratégie. Cette proximité avec le CEO, rôle modèle, est importante, et c'est une force qu'il faut utiliser. Après je pense que l'on va travailler avec les dirigeants et des relais, peut être avec des workshops, avec des idées sur le terrain, je pense aussi à la force de la répétition donc des réunions régulières. L'autre aspect qu'on fait c'est que nous on est plutôt *bottom-up*, on fait remonter aussi des initiatives que l'on veut valoriser sous forme de *awards*. On va mettre en place un programme de *awards* ou des équipes présentent un projet qu'ils ont mené avec succès, donc on récompense le passé, et qui

démontre soit le lien, le *fit*, avec la stratégie, qu'il soit conforme à nos valeurs et il y a une sélection au niveau de l'usine, puis du pays, puis au niveau du groupe. Il y a 8 *awards*, donc il y a une reconnaissance, avec une remise du prix, on fait venir en général le représentant de ces équipes là aux réunions des 100 leaders et on publie ça en interne etc. la reconnaissance est un levier très important pour les employés.

Interviewer : D'accord, donc là on parle d'engagement. J'ai une question qui relève des *rewards* pour montrer reconnaître la participation des employés. Donc vous avez parlé de ce programme là d'équipe et de projets *successful*, **y'a-t-il d'autres dispositifs de récompense que ce soit monétaire ou non ?** (*Were there rewards to acknowledge their participation ?*)

Interviewee : Alors je pense qu'effectivement, le complément c'est quand même les schémas de rémunération variable basé sur les objectifs. On a un système avec un barème qui est lié aux objectifs ou du groupe ou de la division, et une autre partie qui est variable en fonction des objectifs personnels. Le pourcentage va dépendre du niveau de l'employé.

Interviewer : Et en dehors de ces récompenses monétaires est-ce qu'il y'a d'autres dispositifs mis en place ?

Interviewee : Oui, il y a aussi un dispositif qui pour nous ce qu'on appelle le réseau des experts. Notamment tout ce qui est dans la R&D. Une manière valoriser c'est al reconnaissance. Donc on a des réseaux avec des personnes vraiment identifiées comme experts reconnu, et du coup on a un système de récompense qui fait que le chercheur est reconnu par ses pairs. Pareil dans la partie industrielle, dans la partie manufacturing, on a des experts de procédés industriels qui ont un rôle de référent.

Interviewer : Et pour les gens qui ne sont pas experts, **est qu'il y a des formations, des trainings, qui sont mis en place pour accompagner les employés à développer les bonnes compétences requises pour les évolutions de l'entreprise ?** (*Were the employees given specific trainings in order to acquire the competences related to the change ?*)

Interviewee : Oui ! Alors on va avoir 2- 3 grands types de formation. Des formations métiers, liées à la capacité à tenir un post. Puis des formations portées sur le comportement, ce qu'on appelle le soft..

Interviewer : Hum hum, soft skills...

Interviewee : Voilà les soft skills. Et donc là on va avoir des formations sur le management de projet, des formations de leadership, avec un programme de la London Business School, donc là c'est un programme pour les leaders. On a des formations sur

comment interagir en milieu multiculturel et international, c'est important de savoir comment se comporter devant un russe, un chinois etc. et on a un programme qui s'appelle leader@tarkett qui est spécifique aux valeurs de la société. On a aussi mis en place un système d'évaluation des comportements quand on fait une évaluation annuelle de la performance, avec un rdv une fois tout les 6 mois pour pas attendre la fin de l'année pour donner un feedback, et faire un point sur l'atteinte des objectifs. Pour la manière d'évaluer, on a des leadership traits avec 7 comportements de leadership, qu'on commence à déployer partout et ajuster en fonction du niveau de l'employé.

Interviewer : Et pour en revenir aux formations est-ce qu'elles sont toutes accessibles à tout le monde ?

Interviewee : Non, certaines sont ciblées comme par exemple le programme avec la London Business School pour les hauts dirigeants, 200 personnes. Cependant on a mis en place le *workplace manufacturing* qui est un programme assez reconnu dans d'autres industries, assez reconnu par exemple dans l'industrie automobile, qui est du *lean manufacturing*. L'objectif étant vraiment d'optimiser ta performance industrielle pour plus de sécurité, moins d'impact sur l'environnement, plus de qualité, bonne relation client et puis productivité. Au sein de ce programme t'as aussi un système de formation et de motivation des employés pour qu'ils soient force de proposition sur des idées d'amélioration du procédé industriel.

Interviewer : Je comprends du coup que Tarkett a vocation à impliquer toutes les échelles hiérarchiques en donnant un sens à leur fonction, c'est bien ça ?

Interviewee : Oui ! c'est certain que l'objectif est là, c'est une démarche consciente et entreprise par Tarkett, ça c'est sûr. Et nous sommes de plus en plus impliqué dans le développement durable et on voit que c'est indispensable pour la motivation des équipes, pour attirer les talents notamment tous les jeunes et pour les garder. Donner un but qui ne soit pas uniquement financier mais qui prennent en compte les dimensions environnementales et sociétales de l'entreprise, c'est indispensable aujourd'hui.

Interviewer : D'accord d'accord. **Maintenant que l'on a évoqué les quatre points de motivation de la théorie du Dr. Gary Latham, j'aimerais maintenant tirer des conclusions sur l'impact de ces initiatives mises en place pour booster la motivation sur la performance globale de l'entreprise. Donc, tout simplement la motivation des employés a-t-elle été un facteur clé dans la réussite de Tarkett jusqu'à aujourd'hui ?** (*I'd like to draw conclusions about the efficiency of the management in motivating the employees during the crucial changes in the company and its role in*

leading to success: How did the motivation of the employees happened to be a key factor of success ?)

Interviewee : Alors je suis convaincu que c'est un point clé. D'ailleurs on a fait une enquête internet qui était intéressante auprès des 300 managers ou plus et ce qu'on voyait apparaître c'est : moi je suis motivé et moi je fais bien les choses, je suis engagé mais les autres le sont moins. Et donc un des enjeux que l'on a est de motiver l'ensemble des équipes pour un effort collectif. La clarté du coup est primordiale car ça va engager les gens sur du long terme car ils vont savoir pourquoi ils vont bosser et dans quelle direction. En revanche ce qu'on voit come challenge... je réponds pas tout à fait à la question mais... ce qu'on voit comme challenge, notamment pour les top 150, l'enjeu est de les transformer en vrai leader et de pas attendre où et comment jouer. Il faut leur donner un *framework* général, une ambition, une direction et après il faut les obliger à devenir des vrais leaders.

Interviewer : Donc en fait l'action de Tarkett c'est de donner les ressources nécessaires pour que l'individuel se motive à être un facteur de performance.

Interviewee : Oui et individuellement mettre son engagement au service d'un collectif. Jusqu'à maintenant on observe réellement un lien entre cette engagement individuel et les résultats de l'action collective. C'est donc un indice qui fait penser à son rôle central dans la performance générale de l'activité. Une des moyens aussi de mesurer la motivation et l'évolution des employés, c'est qu'on réalise un feedback tous les 2 ans auprès de tous les employés. Et nous, on quand même un taux de réponse qui est de 86% ce qui énorme, ce qui montre la crédibilité que les employés accordent à ce survey. C'est donc un véritable outil de travail pour nous, car il représente vraiment l'état de la société. On s'en sert au niveau groupe, mais on le « saucissonne » aussi, tout en gardant la confidentialité, pour les différents niveaux hiérarchiques pour qu'ils mettent en place des plans d'action qui peuvent être sur l'information, la motivation, la communication, le sentiment d'être écouté, d'être dans un environnement agréable. C'est un véritable outil de management pour mettre des groupes de travail pour identifier les axes d'amélioration.

Interviewer : Et ça a mené à une plus grande satisfaction et motivation ?

Interviewee : C'est variable. Le feedback n'est pas le levier lui-même mais permet de déceler s'il y a des problèmes. Dans certaines entités ça allait très bien, dans d'autres il y avait des problèmes du coup ça nous a permis de mettre en place un plan d'amélioration de la motivation des employés avec un coach, un travail de workshop pour faire remonter

les problèmes et identifier les solutions ensemble etc. en tout cas ce qui est intéressant c'est que l'employee feedback est devenu un outil de management.

Interviewer : Et jusqu'à maintenant, **avez-vous observé des faiblesses dans votre plan pour motiver les employés** (*Did you observe weaknesses in the plan enhancing the motivation of the employees ?*)

Interviewee : Euh... oui... nous les faiblesses qu'on voit, du fait d'un changement de gouvernance, de clarté de gouvernance et des stratégies ces deux dernières années, mais que l'on pense rétablir dans les prochains mois. Je pense qu'on a aussi eu un manque de ressources, nous voulions tuer le lièvre partout à la fois. Et j'en reviens à un des axes de la nouvelle stratégie qui est la clarté sur le choix des objectifs, pour éviter l'épuisement.

Interviewer : Il y a donc cet axe, d'accord. Ma dernière question c'est : **Comment dans le futur vous comptez améliorer encore plus l'engagement et la motivation des employés ?** (*How would you boost even more the motivation of your employees in the future ?*)

Interviewee : Alors on va travailler sur les comportements. Nous on pense que pour exécuter cette stratégie, cette transformation, il va y avoir ce plan stratégique, avec des objectifs, des indicateurs de performance, mais il faut qu'on travaille sur la culture et sur la structure et l'organisation. Pour moi c'est la simplification de l'organisation, la clarté des rôles et les règles du jeu entre le groupe et les équipes business ; ce qu'on appelle la gouvernance : qui décide quoi ? qui fait les arbitrages ? Quelles sont les orientations pour qu'on aligne les projets d'innovation ? La complexité est une source de démotivation. C'est compliqué à vivre. Rendre facile mon boulot, ma relation avec mon client, ça va aider à motiver. La deuxième chose c'est sur la culture, et ça c'est par rapport au *mindset*, c'est-à-dire partager des valeurs communes, travailler sur la culture de la simplification du One Tarkett, une entreprise et non plus une multitude de marques avec son propre objectif individuel. Je pense que pour accompagner une transformation, il y a le plan strat et il faut avoir au regard la structure de l'organisation et tout ce qui est culture que l'on va expliquer et développer au travers des 7 traits de leadership. Ça va être une grille d'évaluation de la performance. Les traits par exemple ça va être : être orienté client, orienté résultat, strategic overview etc. et en fonction du niveau de son job, on va dire à l'employé qu'il faut qu'ils se focus plus sur 3 points que d'autres par exemple.

Interviewer : Donc il va y avoir un accompagnement que les compétences requises à chaque niveau en fait...

Interviewee : Et intégré dans ton entretien individuel d'évaluation. Ça va être un filtre pour évaluer ta performance notamment sur la qualité qualitative, notamment par rapport à ces 7 traits de leadership.

Interviewer : Du coup je voulais juste repréciser un point avant de terminer. Il y a un entretien de performance annuel et euh...

Interviewee : Un entretien intermédiaire de feedback au milieu de l'année. Et par ailleurs on encourage le feedback au quotidien. Perso je pense que le feedback il est intéressant sur le moment. Tu peux avoir un feedback qui, dans un moment un peut dur, il faut peut-être un peu de temps pour prendre du recul plutôt qu'être trop a chaud, en revanche le faire de manière factuelle et assez rapidement que 6 mois plus tard. Et le feedback pour moi il est dans les deux sens. Moi je demande à mes équipes de préparer les entretiens de performance individuelle en avant, comme moi, et je leur demande : comment tu as trouvé ton année, toi ? Comment tu t'évalues toi ? Parce que ça s'apprend à donner un feedback mais ça s'apprend à le recevoir aussi.

Interviewer : Oui je suis bien d'accord.

Interviewee : Chacun donne son point de vue mais je trouve que c'est important de pousser l'autre à formuler son feedback autant qu'à l'accueillir et de le remercier. Après tout s'explique, peut s'améliorer et je trouve que ça met un niveau de confiance, un pied d'égalité. Cette relation de parent enfant classique n'a aucun sens dans une relation au boulot.

Interviewer : Oui c'est intéressant car c'est un point qui vient compléter la théorie de Dr. Gary Latham. Merci beaucoup, on va terminer cet entretien sur ce point très inspirant.

Interviewee : Merci à toi Aurélien !

Interviewer : Bonjour Carine, merci de répondre à ce questionnaire. Donc, dans un premier temps, on va essayer de dépeindre une image globale, le contexte de l'entreprise. **Mais tout d'abord peux tu te présenter, ta profession, les challenges et les objectifs liés à ta fonction ?** (*Can you present yourself : role, challenges and objectives of your position ?*)

Interviewee : Alors je suis en charge du système d'information ressources humaines du groupe Orano. Un rapide rappel sur Orano, c'est un groupe qui opère tout le cycle du combustible nucléaire, et qui est français. Qui rassemble dans l'ordre de 20000 collaborateurs, dont 16000 en France. On fait 3,5 milliards de chiffre d'affaire par an, on dégage depuis l'année 2018, un cash positif ce qui permet de rembourser la dette accumulée au cours de ces dernières années par Areva, sachant que Orano est issu de la séparation du groupe Areva en deux entités : Orano d'un côté et le Phamatom de l'autre. Nous avons un objectif très important d'ici 2020 qui est de montrer une santé financière sur les marchés financiers pour pouvoir renégocier notre dette. Orano est en train de se remettre aussi d'un plan de départ très important qui a eu lieu entre 2016 et 2017, 12% des effectifs sont partis, dont une grande proportion au niveau des fonctions support : RH, système d'information, finance, stratégies etc. Donc mon job est de fournir à l'ensemble de la population RH, devenu réduite et qui a perdu ses experts, donc on a moins de monde et une baisse d'expertise par rapport à avant, donc les systèmes d'information sont là pour apporter des services informatiques nécessaires à l'exécution de leur travail. Donc pour faire du système d'information on a besoin de logiciels, d'application qui tournent et sont entretenus pour apporter fiabilité et confort de l'utilisateur, pour ça il faut des budgets et on fonctionne avec des budgets très contraints. Notre challenge est donc d'offrir ces services avec la meilleure qualité possible avec les moyens que l'on a aujourd'hui. Dans les objectifs que l'on a également c'est de poursuivre et d'accélérer la transformation digitale de la fonction RH, donc passer tous les processus métiers aujourd'hui en papier et de les passer sur des supports informatiques. Dans le périmètre système d'information RH il y a trois grandes zones de services qui sont offerts : la paye des salariés fiable avec un environnement réglementaire qui se complexifie, par exemple avec la crise des gilets jaunes qui créent des réglementations Macron sur la défiscalisation des heures supplémentaires par exemple, tout ça il faut les intégrer dans les systèmes de manière très rapide pour qu'ils soient opérationnels. Donc la paye de un, puis tout ce qui fait appel à la

gestion des talents, on va retrouver les applicatifs qui permettent de faire les entretiens annuels, les people review, qui permettent de faire de la révisions salariale, de calculer les bonus, de mener a bien nos plans de formation et de recrutement. Et puis on a un autre domaine applicatif qui est plutôt de reporting RH pour calculer les effectifs. Sur chacun de ses domaines applicatifs, on est beaucoup sur du digital, je vais te donner un exemple sur la paye : aujourd'hui il y a l'enjeu de la dématérialisation du bulletin de salaire. Aujourd'hui il est calculé, édité, imprimé et envoyé au domicile de l'employé. Demain ce qu'on souhaite c'est mettre en place un coffre-fort électronique a disposition des employés et lui pousser son bulletin de salaire dans son coffre-fort électronique sous forme numérique. Au passage on va éliminer les coûts d'édition, d'acheminement etc. en contrepartie il faut faire un investissement pour l'implantation de ce coffre-fort et générer les flux qui vont bien. Je peux prendre un autre exemple qui est la constitution du contrat de travail qui est aujourd'hui complètement papier, demain ce qu'on souhaite c'est de mettre à disposition du RH une banque de clauses contractuelles que le RH va venir sélectionner, ç ava constituer automatiquement son contrat de travail qu'il va envoyer par un système chez le candidat, qui pourra le signer électroniquement et le contrat rentrera automatiquement dans le système. Accélérer cette digitalisation ça implique d'être en veille avec toutes les innovations sur le marché, parler avec les start-ups etc. Si je résume ça, ma position dans le système chez Orano, c'est que je suis euh... dans mon équipe on est 28, on fait du maintien en condition opérationnelle des domaine applicatifs mais on fait aussi du projet, et c'est un budget de l'ordre de 7 millions d'euros.

Interviewer : D'accord, ok ok et ...

Interviewee : Et je suis rattachée à un directeur qui est sous le directeur des ressources humaines et qui a dans son périmètre le système d'information qu'on appelle le C&B, *Compensation & Benefit* , et le contrôle de gestion social.

Interviewer : D'accord. **Dans un contexte plus général l'entreprise elle est impactée par quelle force sur le marché, à savoir : la compétition, le client, les prestataires, les produits alternatifs, les nouveaux entrants sur le marché... qu'est qui influe le plus ?** (*What is/are the main influencing force(s) on your business: competitors, clients, suppliers, subordinate products, new entrants on the market?*)

Interviewee : Alors Orano, 80% de son capital c'est un capital étatique. L'état français détient 80% du capital et les 20% restant sont détenu par des clients japonais d'Orano, qui sont des électriciens. Ca donne une dimension particulière au groupe, ce qui va influencer la stratégie de l'entreprise déjà c'est ce que l'état souhaite que Orano fasse et

ne fasse pas, c'est aussi le contexte de la loi de programmation énergétique, ce que l'état veut faire du nucléaire dans 50 ans, aujourd'hui le mix énergétique est composé de 50% nucléaire, 50% renouvelable. 50% d'origine nucléaire ça veut dire que Orano qui fournit l'uranium pour mettre dans les centrales, si il y a moins de centrales, moins il y a d'uranium pour fournir le marché français. Donc il faut trouver d'autres activités, d'autres clients. Mais si la dynamique mondiale est plutôt sur la réduction du parc nucléaire, il y a de moins en moins de place pour l'uranium. Donc il y a ce phénomène-là, de la demande en uranium globale pour alimenter les réacteurs puis il y a une deuxième demande qui vient des pays qui ont choisit de fonctionner en cycle fermé, donc prendre les combustibles qui ont été irradié dans les réacteurs, les retraiter et ressortir les matières valorisables, et avec ça on va reproduire du combustible à mettre dans la centrale. Si les pays ne sont pas en cycle fermés, le retraitement n'existe pas. Mais comme nous sommes pratiquement les seuls à retraiter ça peut augmenter notre champ des possibles en termes de business. Donc tu as une influence importante qui est politique qui va essayer de convaincre que fonctionner en cycle fermé c'est la chose à faire, comme la Chine par exemple qui a fait ce choix. A partir du moment où la Chine fait ce choix, ça ouvre les opportunités pour Orano. Donc il y a une force politique dans ce marché. Un autre facteur qui influe sur la stratégie c'est la santé financière de l'entreprise, on a des enjeux, comme la société allait très très mal avec des pertes abyssales, il faut trouver des clés pour maintenir l'activité, et des relais de croissance. Donc en interne on trouve des axes pour développer des offres produits, c'est ce qu'on fait pour les pays qui ne fonctionnent pas en cycle fermes. Par exemple les Etats unis ne fonctionnent pas en cycle fermé, une fois irradié ils stockent les restes de combustible dans des containers qui vont bien, mais ils ne le recyclent pas. Du coup nous développons des solutions, ce qu'on appelle d'entreposage de combustibles à sec, c'est-à-dire qu'on va développer des emballages et des containers dans lesquels on va pouvoir les stocker, ce qui n'était pas à l'origine la vocation du groupe. La stratégie est aussi influencée par des besoins auxquels on n'avait pas pensé, par exemple en médecine nucléaire, quand tu fais du retraitement tu dispose de plein d'éléments et certains isotopes sont utilisés à des fins médicales...

Interviewer : Oui cancers et...

Interviewee : Voila ! Et quand notre directeur nous dit « Trouvez des idées avec ce que l'on sait faire », là on est sur une notion de motivation, d'engagement des employés car on fait appel à leur imagination.

Interviewer : Donc **cette stratégie avec le développement de nouvelles solutions alternatives reflète la majeure évolution du groupe finalement ?** (*What was the main evolution(s) in the company in the past years?*)

Interviewee : Oui tu as ça. Mais tu as aussi une évolution qui... je vais te parler d'uranium. Car nous avons progressivement fermé nos mines d'uranium en France, et exploitons plus els mines à l'international, en Afrique par exemple, au Canada etc. Il se trouve que sur ces types de mines les technos d'extractions ne sont pas les mêmes que ce qu'on utilisait en France donc on va trouver des ressources en interne pour imaginer des nouveaux process d'exploitation d'uranium. Par exemple au Canada, des mines extrêmement riches en uranium, si bien que l'homme ne peut pas se porter à côté, on fait du jet boring, on creuse des tunnels dans la roche et on commence par congeler la roche à -40°C, ensuite on creuse un tunnel sous les strats qui contiennent l'uranium et on réinjecte une solution chimique qui va ruisseler et rincer l'uranium que l'on va récupérer et le faire remonter à la surface, où il sera transformé. Donc ça c'est une innovation qui a été créé en interne. Au Kazakhstan c'est différent etc. l'Orano d'aujourd'hui il exploite différemment l'industrie de l'uranium, avec un tas de nouveaux produits, des projets en externe à vendre à l'extérieur. Et donc il faut savoir regarder les savoir faire que l'on a en interne, les structurer et les rendre compatible avec du nouveau business.

Interviewer : Et donc, **qu'est que vous attendez de ces changements qui sont la digitalisation et ces nouveaux champs d'activité ?** (*What was in stake ?*)

Interviewee : La transformation digitale elle est rattachée à l'axe stratégique majeur pour poursuivre l'amélioration de la productivité des fonctions supports. Donc ce qu'on en attend c'est l'amélioration de la productivité, mais aussi de faire en sorte que les collaborateurs d'Orano puisse bénéficier de services au niveau des bonnes pratiques du marché aujourd'hui. Par exemple pour les bulletins de salaire dont je parlais, on a aujourd'hui des jeunes actifs qui arrivent chez nous, qui viennent de société où il avaient déjà le bulletin de salaire dématérialisé, donc on est sur du retour arrière pour eux... et quelque part on veut une qualité de marque employeur et une qualité des conditions de travail et la simplification de la vie de nos collaborateurs. Au-delà de la productivité de la fonction RH.

Interviewer : D'accord, merci. Ce que je cherche maintenant à montrer dans mon étude est que l'on n'y arrivera pas sans un engagement réel des employés. Je cherche à tester une théorie qui a été écrite **dans les années 80 par le Dr. Gary Latham, qui établit des caractéristiques pour engager et motiver les employés dans la vision d'un objectif.**

Ces caractéristiques sont la clarté des objectifs, les challenges qui mène l'employé à un sentiment d'accomplissement, l'engagement qui vient du management participatif et enfin d'un feedback pertinent pour que les employés puissent comprendre la valeur de leur travail et de ce qu'ils ont accompli. Tu as parlé de la gestion des talents qui faisait partie du pôle RH, et donc ma question est en lien avec ça, donc tout d'abord, dans cette stratégie de changement, **est-ce qu'il y a eu une communication interne, pour les employés, en vue de ces stratégies, pour qu'ils comprennent les enjeux des évolutions futures ?** (*In the mid 80', Dr. Gary Latham established four characteristics to motivate employees toward a change or an objective: clarity of the objectives, challenge leading to a feeling of accomplishment, engagement enhanced by a participative management, relevant feedback. Was there an internal communication plan for the employees to understand the stakes of the evolution stated before?*)

Interviewee : Oui le contexte d'Orano était complètement propice à ça, et ça a même été un enjeu de survie, c'est-à-dire que quand on est dans groupe qui allait très bien avec une figure emblématique comme Anne Leverageon « atomique Anna », et qui se réveille un matin de 2015 avec une gueule de bois, des résultats catastrophiques, 7 milliards de dette, 5 milliards de perte, ça a créé , gros traumatisme chez les employés, qui perdent confiance en la ligne managériale et qui se disent « j'ai rien vu venir, en suis-je responsable ? ». L'équipe qui reprend Orano et met en place le plan de départ volontaire, a dû rentrer dans une démarche d'explication, expliquer pourquoi on fait ça, qui peut en bénéficier et qui ne peut pas... l'explication, la pédagogie, ça a été fait, quelles ont été les erreurs stratégiques et d'investissement, mais aussi ce qui a été bien fait parce que dans toute cette consommation de cash il y a eu des choses très positives qui ont été faites. Ce gros travail a été fait par la communication pour passer la bosse de ce plan de départ volontaire. En parallèle de ça, on a lancé une opération appelée *Restart* avec de manière très intelligente des budgets alloués à cette opération. *Restart* c'est dire, on est moins nombreux, on est plus avec atomique-Anne à la tête, on a de nouvelles ambitions réduites mais raisonnables, on sait qu'on peut le faire, tenir la feuille de route demandée par l'état, et on met de l'argent sur la table pour faire repartir la machine. Cette opération s'est étalée sur 2017, 2018 et se termine là en 2019. On explique que de l'argent a été investi pour faire des opérations très importantes, par exemple, rénover entièrement le système d'information RH. Gros investissement. En Parallèle de ça, vu que la boîte allait très mal financièrement, ce qu'on appelle un plan de performance économique que l'on appelle

Value 2020, on explique à l'ensemble des collaborateurs que l'orientation financière en 2020 doit nous emmener là, ce qui implique des réductions de coûts. Comme la tour Areva, qui coûte beaucoup, donc on réduit. La solution on déménage à Chatillon, des solutions qui ont été développées avec des FaQ, des discussions et des opérations tous les trimestres pour dire où on en est, où on va et qui en complément de la théorie que tu décris s'attache à donner du sens. Expliquer clairement un objectif, il n'est assimilable que s'il a du sens. Mais aussi c'est quoi notre raison d'être, à quoi Orano sert et donc ça a beaucoup plus d'impact. Car le salarié soit il est d'accord et va s'y retrouver et se créer ses propres schémas pour contribuer à l'œuvre commune, soit il est en désaccord et ils s'en vont.

Interviewer : Une expression très intéressante qui m'amène à ma deuxième question, tu parles « d'œuvre commune », **donc il y a eu vraiment une initiative pour que les employés soient vraiment intégrés dans la prise de décision des évolutions de leur position et de l'orientation stratégique ?** (*Did the employees integrate in the process ?*)

Interviewee : Alors le groupe Orano, ce qu'il faut savoir c'est que c'est plusieurs entités le composent. A l'intérieur de chacune des sociétés il y a une culture qui est très forte et spécifique à chacune de ses sociétés. Le groupe a lui une culture globale qui doit tenir compte de la diversité des cultures. La feuille de route prend en compte cette diversité-là. Après dans l'équation globale, tu as la mesure qui a été mise en place de comment l'opinion des salariés vis-à-vis de la stratégie d'entreprise, de la défiance qu'il y avait envers le management à un moment, évolue. C'est ce qu'on appelle Orano Vox, c'est piloté par la communication interne, qui tous les ans partage à l'ensemble des collaborateurs un questionnaire de 40 questions. Les résultats sont cascades de plusieurs manières, la direction générale cascade de niveau N-1 tac tac jusqu'au manager intermédiaire qui ensuite démultiplie ça auprès de ses équipes. Mais comme le système sait que certains managers ne le font pas, en parallèle la com' interne met une deadline pour dire « à partir de ce moment je vais diffuser les informations, ce qui crée une course. Et ça c'est un excellent moyen pour mesurer ce qui a été approprié par les collaborateurs. Ce média est institutionnel, et après il y a un média qui passe par les entretiens annuels, un moment donné de l'échange est passé sur la stratégie d'entreprise, comment le collaborateur la perçoit, comment il vit dedans, moi je sais qu'à mes troupes : vos actions, à quel axe vous les raccrochez, est-ce que vous arrivez à bien vous situer sur ce à quoi vous servez...

Interviewer : Oui donc il y a un feedback dans les deux sens

Interviewee : Oui exactement, mais c'est vrai que le collaborateur chez Orano, il n'est pas spontanément à demander un feedback. L'âge moyen est encore à 48 ans, donc voilà... Par contre on a la nouvelle génération qui arrive et là toutes nos études nous alertent beaucoup sur ce sujet, ce besoin de nos jeunes qui sont en besoin de retours constants. Cette notion de feedback qui est chère au jeune et qui va pousser les collaborateurs plus anciens à s'y mettre. C'est le côté sympa de la nouvelle génération qui arrive.

Interviewer : Je reviendrai à l'autre point qui est le challenge, mais vu qu'on est sur le feedback, lié à ce besoin de retour sur leur travail etc. **est ce qu'il y a un système de récompense qui est accordé aux employés ?** (*Were there rewards to acknowledge their participation ?*)

Interviewee : Il y a le système classique qui est celui de la révision salariale, qui est le produit de l'entretien annuel, avec lequel tu évalues le collaborateur. Dans cet entretien, comme à l'école, tu vas lui donner une note entre 0 et 5, étant leur niveau de performance par rapport aux objectifs que tu lui avais fixé. Tu peux avoir des collaborateurs en « surperf » qui vont avoir un code 4 ou 5, charge à toi en tant que leur manager de leur expliquer tu vas les récompenser ou pas, en termes de formation ou pas, qu'en fonction de s'il a été très performant depuis des années, ça veut dire qu'il est à un nouveau de compétence qui l'emmène dans une zone de confort et donc le mettre en situation de challenge en le faisant évoluer. La notion d'évolution chez Orano est importante, c'est du mérite, le système va leur permettre de d'évoluer car ils ont été bon. Quelqu'un qui est mauvais tu essaies de le mettre à ses objectifs déjà. Le système de primes peut exister mais c'est pas des grosses primes à 50 000€. Après, les gens chez Orano jouent beaucoup sur la reconnaissance, certains collaborateurs sont sensibles à faire des interventions, à témoigner sur leur succès dans le projet et la récompense c'est qu'ils vont présenter leur projet au co dir par exemple, cet élément là joue aussi. Aussi certains managers vont donner de plus en plus d'autonomie. Alors est-ce que c'est de la récompense ?

Interviewer : C'est une évolution qui est accordé quand même donc une preuve de reconnaissance ?

Interviewee : Oui voilà. Après j'aurai tendance à dire que la meilleure récompense que tu peux avoir c'est la confiance de tes pairs en fait.

Interviewer : Oui c'est un indicateur d'accomplissement vraiment.

Interviewee : Exactement.

Interviewer : D'accord, et du coup ça rejoint ce que tu disais sur l'évolution des postes, ce que tu disais qu'une récompense pouvait aussi « je vais te donner plus de

responsabilités » etc. Dans ce cas-là, **est que les employés on leur donne une formation nécessaire à la réussite dans le cadre de leurs nouvelles fonctions ?** (*Were the employees given specific trainings in order to acquire the competences related to the change?*)

Interviewee : Alors dans le cadre des entretiens annuels, le SI RH a permis de coupler l'entretien annuel avec le plan de formation. De manière unique, on rebalaye les objectifs de l'année passée, on les cote, on observe les objectifs pour l'année suivante et on passe à comment, par de la formation, mettre le collaborateur dans une situation favorable pour l'atteinte de ses objectifs de l'année future. Dans le court terme mais aussi dans une perspective d'évolution sur quatre ans. Donc le manager peut donc piocher dans le catalogue de formation dans lequel il y a les formations *one shot* mais aussi la possibilité d'inscrire le collaborateur dans un parcours de formation qui va rentrer dans son parcours d'évolution. On laisse pas un collaborateur prendre un job au-dessus sans s'être posé la question : est ce qu'il est complètement armé pour faire ? ça peut aller sur des choses simples. Tu prends par exemple un collaborateur qui n'est pas habitué à la prise de parole en public, tu le mets dans un job où il va faire des présentations devant des comités X ou Y alors que ce n'est pas un grand communicant, tu vas l'inscrire à un cours de formation à la prise de parole en public. Tu sais que ton gars il est un peu impulsif, sanguin... tu le mets sur un job transverse où il va être en relation avec plein de gens, tu vas l'exposer potentiellement à du conflit, t'as pas forcément envie que ça soit explosif, donc tu va le mettre sur de la communication non violente, tu vois. Ce genre de trucs, pour te citer des formations qui ne sont pas techniques mais plus comportementale euh...

Interviewer : Sur les soft skills...

Interviewee : Oui sur les softs exactement !

Interviewer : D'accord, merci. **Alors maintenant que l'on a développé les quatre axes de cette théorie, en parlant du management agissant sur la clarté, le challenge, l'engagement, le feedback pour motiver les employés. J'aimerais maintenant en tirer des conclusions concernant la motivation qui en ressort. Selon toi, tous ces dispositifs qui ont été mis en place ont-ils impacté la motivation et cette motivation a-t-elle ou est un facteur de succès dans les nouvelles stratégies ?** (*I'd like to draw conclusions about the efficiency of the management in motivating the employees during the crucial changes in the company and its role in leading to success: How did the motivation of the employees happened to be a key factor of success ?*)

Interviewee : Alors avant de répondre, j'ai une réflexion que j'ai, quand je compare les deux aires : les aires Areva et l'aire qui s'est ouverte à nous maintenant, je me pose la question de la notion de « vraie motivation », « vrai engagement » versus une motivation, un engagement qui serait induit. Autrement dit, une motivation, un engagement qui serait issu d'un contexte, marqué par un dirigeant emblématique, mais qui ne soit pas assis sur une réalité économique, business... Donc quelque part une motivation, un engagement qui serait basé sur plutôt un rêve, par rapport à une époque aujourd'hui, ou le rêve c'est nos réalités, on est confrontés à nos réalités et finalement notre motivation, notre engagement elle est encrée dans le réel. Et donc ça interroge deux sens du sens : le sens encré dans le concret, et le sens dans le rêve en fait

Interviewer : Et dans ces deux sens-là, la motivation sur une situation concrète a plus d'effets concrets...

Interviewee : Oui concrets et durables car finalement, aujourd'hui je suis convaincu que ce que je fais sert à quelque chose.

Interviewer : Et donc pour en revenir à ma question, être convaincu, engage, motive. Est-ce le même effet qu'a eu les dispositifs mis en place pour motiver expliquer ? ça a été facteur de succès ?

Interviewee : Alors tout ce qui a été développé effectivement, notamment les explications sur le sens de nos actions, des stratégies, ça, ça commence à bien porter ses fruits. Et la preuve en est que les collaborateurs demandent de plus en plus à leur manager de leur donner du sens. « Ok on fait ça mais pourquoi ? » et d'autres qui disent « Ok je comprends bien, je me vois bien dans ce cadre-là ». Donner du sens c'est très important car ça encrée la motivation, ça encrée l'engagement.

Interviewer : Et jusqu'à maintenant, **avez-vous observé des faiblesses dans votre plan pour motiver les employés** (*Did you observe weaknesses in the plan enhancing the motivation of the employees ?*)

Interviewee : Après, les faiblesses que l'on pourrait identifier sont liées au contexte d'Orano qui est une entreprise qui fonctionne avec des budgets restreints et observés, à 1000€ près sur les 7 millions... dans ce contexte les collaborateurs sont tentés de se dire : on est moins en effectifs, on a beaucoup moins d'argent pour fonctionner, finalement on nous en demande toujours autant voire plus, on nous demande de fonctionner mieux... tout ça, ça peut créer un effet de fatigue, de lassitude. C'est l'effet faiblesse de tout ça...

Interviewer : Du coup, comment dans le futur vous comptez améliorer encore plus l'engagement et la motivation des employés ? (*How would you boost even more the motivation of your employees in the future ?*)

Interviewee : Peut-être qu'un des moyens de relâcher ça, c'est de remettre un peu de gras dans le système. Un peu de confort. Ce gras, ce confort il peut être d'ordre financier mais dans ce contexte contraint c'est un peu compliqué, mais ça peut être d'aller sur du confort de vie au travail, c'est-à-dire d'aller sur des modèles de management favorisant par exemple le télé-travail. On sait que les gens, les études qu'on a faites, démontrent que les gens qui veulent travailler chez eux sont plus efficace que quand ils sont au bureau. Ils se décrivent un peu comme étant des machines chez eux. Ça renforce leur motivation car on a des collaborateurs qui travaillent loin de chez eux, ce qui implique du temps de voiture avec les risques que l'on connaît, ou bien en moto... le fait de rester chez soi ça fait gagner déjà 2 heures qui auraient sinon été perdu dans les transports avec des risques induits. Donc on peut palier à un certain nombre de ces faiblesses, dont je te parlais, par des meilleures conditions de travail. Ça peut être aussi, dans notre société, c'est un exemple typique, fournir du bon matériel informatique. Pendant un temps, à cause des restrictions budgétaire, les ordinateurs fournis ramaient etc. ça foutait le job de plein de gens en l'air. Donc une directive RH a été de renouveler tout le parc informatique d'Orano, qui sont de très bonne qualité, qui démarrent très vite etc. Ça a un coût évidemment mais ça joue sur la motivation car sur la qualité de vie au travail. Ça permet de lutter contre une démotivation que pourraient avoir les gens.

Interviewer : Merci beaucoup, on en arrive à la fin de cet entretien. Merci pour tous ces éléments et d'avoir pris le temps d'échanger avec moi.

Interviewer : Bonjour Emmanuel, merci de prendre part à mon étude de mémoire qui consiste à prouver le lien entre la performance des employés et la performance générale de l'entreprise dans une stratégie de changement. Tout d'abord, **pouvez-vous vous présenter, votre fonction votre rôle, les challenges et les objectifs liés à votre position ?** (*Can you present yourself: role, challenges and objectives of your position?*)

Interviewee : Alors je suis Chef Executive Officer de Stratégir. C'est une entreprise d'études marketing, donc on est dans le service et dans le conseil. Qui est très lié à de la collecte de l'information, l'exploitation de cette information et l'analyse de cette information pour faire des recommandations marketing à nos clients. Et nous faisons sur un niveau international, je dirai que 70% de notre activité est à l'international. Un des gros drivers de notre activité est la technologie, et c'est la façon de collecter cette information de manière rapide de telle sorte que, comme c'est la matière principale de notre étude, elle soit le reflet de ce que pense les consommateurs de certaines questions.

Interviewer : Et sur votre marché **quelles sont les forces qui influent le plus sur votre business, à savoir la compétition, les clients, les prestataires, les produits alternatifs, ou les nouveaux acteurs sur le marché ?** (*What is/are the main influencing force(s) on your business: competitors, clients, suppliers, subordinate products, new entrants on the market?*)

Interviewee : Je dirai que les forces les plus importantes sont nos concurrents, car on est dans un océan rouge, dans le sens où nous sommes capables de faire des choses mais nos concurrents également. Nous sommes en compétition avec des concurrents qui ont des arguments plus forts que nous parfois ou plus faibles, ce qui peut déplacer le client vers eux ou non. Donc c'est très important. Et le deuxième axe, je dirai que c'est la technologie, de la collecte d'info. On parle de big data, d'intelligence artificielle, de digital et on parle de mobilité et tout ça ce sont des leviers qui sont importants pour comprendre le consommateur puisque c'est notre job, et ça nous bouge énormément sur nos certitudes, sur nos investissements, sur nos façons de faire. Donc la notion d'adaptation est continue chez nous, non seulement parce que les concurrents font des trucs et il faut qu'on les surveille et aussi parce que les nouvelles tech nous amène régulièrement à revoir nos process, et nos capacités à faire, parce qu'en face, nos clients ils entendent plein de choses et ils veulent savoir qui dit la vérité, qui est le plus efficace.

Donc technologie, et les concurrents et évidemment les clients qui sont là pour nous challenger.

Interviewer : Et **dans l'histoire récente de l'entreprise, quelle a été l'évolution majeur ?** (*What was the main evolution(s) in the company in the past years?*)

Interviewee : Je dirai que c'est le digital. Le fait que de plus en plus on interroge et on essaie de comprendre les consommateurs non plus en posant des questions directement mais en les interrogeant à distance sur l'acte de vente. On essaie de choper des informations sur eux sans explicitement les interroger. Et une autre question qui s'est posée à nous c'est la vitesse d'exécution, de pouvoir répondre à nos clients de manière très rapide. Donc ça nous a amené à automatiser beaucoup de choses et changer nos organisations pour répondre correctement à nos clients

Interviewer : Et donc ces évolutions, est ce qu'il y a eu des changements stratégiques dans la vision de Stratégir ?

Interviewee : Bah déjà un truc, moi j'ai souhaité faire évoluer les ressources humaines. C'est-à-dire que y'a des équipes qui sont là depuis très longtemps. En moyenne 10-15 ans d'ancienneté et ces personnes sont habituées à un certain nombre de choses et je me suis dis que c'est ces personnes-là qui fallait faire évoluer. Donc oui, ça a bougé des choses, il a fallu les faire évoluer, les embarquer sur des nouvelles façons de faire et surtout promouvoir certains en position de leader alors qu'ils ne l'étaient pas avant. Donc ça nous a amené à forcément changer nos orgas et demander à certaines personnes de prendre des responsabilités qu'ils n'avaient pas avant, des responsabilités qui les amène à conduire le changement. Donc eux même, étant dans l'entreprise depuis longtemps, devenant des managers ou des patrons d'entité, de changer des choses qu'ils avaient vécu depuis des années. Ça a un impact très lourd, alors que j'aurais pu choisir de les laisser là où ils étaient et recruter par-dessus des personnes qui étaient déjà au point. Ça n'a pas été mon paris parce que je trouvais ça moins intéressant, plus dangereux et je trouvais ça mieux d'embarquer les gens dans l'aventure. J'ai pu commettre des erreurs parce que personnes n'en avaient pas la capacité alors que je pensais qu'ils les avaient, et d'autre endroit où ça s'est très bien passé, où les personnes étaient super agiles, super impliquées, et qui voyaient là une opportunité d'évoluer dans l'entreprise.

Interviewer : **Et quel était l'enjeu de cette aventure ?** (*What was in stake?*)

Interviewee : L'enjeu il est double. C'est de s'adapter au marché qui bouge énormément, donc emmener l'entreprise ailleurs car sinon on perd des parts de marché et si on perd des parts de marché on perd du CA donc de la rentabilité. Et on ne peut pas stagner car

notre charge principale, c'est les ressources humaines, les salaires, et les salaires augmentent chaque année. Le deuxième enjeu très important était d'amener les gens à évoluer, à ne pas s'endormir sur leur réussite, sur leurs savoirs, et de les amener à être agiles, savoir se remettre en cause et d'accepter le changement. Et si ils n'acceptent pas le changement, on arrive pas à faire bouger l'entreprise on devient en danger

Interviewer : D'accord donc si je comprends bien, **ce changement vous attendez qu'il vous amène à une meilleure performance sur le marché tel qu'il évolue** (*What do you expect from this change ?*)

Interviewee : Ce qui est sûr, c'est que y'a 5 ans, on disait que Stratégir était une entreprise traditionnelle, très professionnelle, très proche de ses clients, et on était noté comme une boîte où les collaborateurs sont sympas, investis, proche de leur client. Ça c'était super mais c'était plus suffisant. Y'a deux choses qui nous ont été demandées, que le marché regrettait à l'époque, c'est que Stratégir était très franco-français, très traditionnel, donc on a fait un move déjà vers l'international, en créant un réseau de joint-ventures qui nous a permis de ne plus être vu comme une société franco française. On a monté les 8 JV en 4 ans et notre image a bougé en 3-4 ans. Maintenant on est interrogé quand on a des études internationales autant que Ipsos ou de très gros concurrents. Ça, ça a été un très gros challenge, de mobilité. Pour le traditionnel on a créé une fonction R&D, avec des services R&D, mais nous ce ne sont pas des machines, ce sont des cerveaux qui la font. J'ai dédié 2-3 personnes à travailler sur de nouvelles technologies, des nouveaux partenariats pour être un peu plus sexy dans notre approche métier. Aujourd'hui on commence à être vu comme une boîte internationale et innovante. Ce positionnement marché nous permet de continuer à croître. Le marché l'année dernière a fait -1 -2 %, et nous Stratégir on a fait +7% en CA donc a priori on est sur un très bon trend, donc le fait d'avoir embrayé sur ces changements nous a permis d'être vu comme une boîte dynamique, qui tire bien son épingle du jeu.

Interviewer : D'accord. Et donc j'imagine que ces changements il faut réellement engager les employés. Dans cette idée-là, je cherche à tester une théorie qui a été écrite **dans les années 80 par le Dr. Gary Latham, qui établit des caractéristiques pour engager et motiver les employés dans la vision d'un objectif. Ces caractéristiques sont la clarté des objectifs, les challenges qui mène l'employé à un sentiment d'accomplissement, l'engagement qui vient du management participatif et enfin d'un feedback pertinent pour que les employés puissent comprendre la valeur de leur travail et de ce qu'ils ont accompli.** Donc tout d'abord pour parler de clarté, **est-ce qu'il y a eu une**

communication interne, pour les employés, en vue de ces stratégies, pour qu'ils comprennent les enjeux des évolutions futures ? (*In the mid 80', Dr. Gary Latham established four characteristics to motivate employees toward a change or an objective: clarity of the objectives, challenge leading to a feeling of accomplishment, engagement enhanced by a participative management, relevant feedback. Was there an internal communication plan for the employees to understand the stakes of the evolution stated before?*)

Interviewee : Alors oui et non. En fait il y'en a eu un qui a été insuffisant. En 2015, j'ai présenté à l'entreprise de ma vision à 4-5 ans de ce à quoi Stratégir devait ressembler. Une vision claire qui s'exprime en une phrase claire, et j'en ai déduis : pour cette vision, voilà ce qu'il faut faire. Donc quelle était la stratégie de l'entreprise, quels étaient les axes. Donc de ce point de vue oui j'ai communiqué pour montrer quels allaient être les efforts, pourquoi ils les faisaient pour donner un sens à l'action. Aussi bien j'ai fait cet effort, aussi bien là où j'ai manqué de com' c'est que je n'ai pas reproduit cette communication, j'aurai du davantage le faire régulièrement. Car l'avantage c'est qu'on y est allé, mais on y est allé parfois avec de la souffrance car on avait une croissance assez forte et les personnes étaient pommées, débordées, le nez dans le guidon et voyaient plus très claire dans leur réussite et leur accomplissement d'eux même. A ce moment-là, je me suis rendu compte que là où j'avais pêché en termes de communication, c'est que je n'avais pas anticipé des actions de communication interne pour les relations entre les services. Autant j'ai expliqué la vision, autant je n'ai pas suffisamment prêté attention en l'impact que ça allait avoir en communication interne sur les relations entre services, la tension que ça pouvait amener, en quoi chaque service était touché, et en quoi ils devaient participer à cet effort, déjà chacun mais aussi comment ils allaient interagir ensemble. Ça a créé des tensions. La communication pour l'engagement et le sens a été faite mais il aurait fallu que j'aie plus loin, que je sois plus prédictif sur ce qui allait de passer, et si j'étais pas capable de le faire, il aurait fallu que j'ai un follow-up beaucoup plus important, plus régulièrement avec les salariés avec le management. L'engagement dans mon activité elle est tout simplement clé, car nous n'achetons pas des machines, c'est que du jus de cerveau. Donc les acteurs clés c'est les gens qui travaillent dans l'entreprise. Et le cerveau est d'autant plus agile quand on comprend où on va, qu'on met du sens, qu'on a de la motivation pour faire. En revanche, là où on fait très correctement les choses, sur la politique RH qui a accompagné ça. On a un dispositif de politique RH qui amène à voir deux entretiens chaque année, un qui est plus porté sur les objectifs court terme et un

entretien professionnel sur les objectifs moyen terme. Court terme c'est « voilà ce que t'a fait, c'est bien ou moins bien », moyen terme c'est « voilà tes futurs objectifs, tu les comprends ? ». Donc on a un vrai process de suivi et une vraie connaissance de nos ressources, de ce qu'ils veulent faire. Donc la RH sait tout ce que les collaborateurs ont dit les 3 dernières années soit sur les objectifs soit professionnels, sait quelle formation il a eu, quelle revendication il avait. Et on a par ailleurs une politique qui permet de gratifier. Quand on parle du retour, du feedback, on a une politique de rémunération qui est bâtie de telle sorte à ce qu'il y ai une augmentation générale liée au cout de la vie, et individuelle qui permet de récompenser une bonne progression, des efforts particuliers etc. Ce dispositif RH existe vraiment et il est je pense très rare dans une boîte de notre taille ? Parce qu'on 80 personnes, mais 80 personnes dans le domaine des études c'est quasiment 300 personnes dans le domaine industriel je dirai, en termes d'intention dans les motivations c'est clé. Donc oui j'adhère complètement à cette théorie. Aussi bien pour engager les personnes, communiquer, de faire un feedback etc. Ce que je suis entrain de mettre en place là, par ce que je me suis rendu compte que ma politique de communication était une cause de détérioration de la qualité de vie au travail, car le mieux c'est de comprendre, de vivre bien son boulot. Donc j'ai décidé de mettre en place une nouvelle politique de com' interne mais peut être qu'on en parlera après.

Interviewer : Euh oui, effectivement vous m'avez beaucoup devancé sur les trois questions à venir ! donc on a parlé de clarté, de communication interne, notamment le bon et le moins bon de ce qui s'est passé. Vous avez parlé d'engagement et à ce que je comprends il y a réellement une volonté d'intégrer les employés au process, on changement. **Vous m'avez parlé aussi de feedback, de récompense. Je voudrais approfondir ce point : vous m'avez parlé de récompense financière, est-ce qu'il y aurait aussi un programme de récompense non-monétaire au sein de Stratégir ?** (*Were there rewards to acknowledge their participation?*)

Interviewee : Alors il n'y a pas vraiment de récompense non monétaire, on a une politique sociale qui essaye de tenir compte de la qualité de vie au travail et de la souplesse vie professionnelle vs vie personnelle. Donc c'est pas vraiment une récompense mais c'est une politique sociale qui doit accompagner le bien être en entreprise et le fait d'être détendu. On est dans un métier qui est super tendu et dur et donc on a mis en place un certain nombre de choses : du télé travail depuis 3 ans, où on dit que les personnes qui sont éligibles peuvent prendre une journée de télé travail par semaine. Et on se rend compte que ces personnes sont beaucoup plus détendues et travaillent très vite. On l'a

limité à une journée parce qu'on estime que le lien social est absolument prépondérant et que si on cumule un jour de télétravail et un déplacement, ça fait plus que 2 jours par semaine dans l'entreprise et ça c'est un problème. Mais on a je dirai ¼ de l'entreprise qui est en télé travail. Une autre chose que l'on a mis en place, c'est les horaires variables. Il n'y a plus de politique horaire, je ne demande pas aux gens d'être là à 8 ou 9h, ils arrivent quand ils veulent, ils repartent quand ils veulent, l'immense majorité sait très bien s'auto réguler, faire son temps et faire gaffe aux autres. Cette souplesse par rapport à avant a été très appréciée, car c'est une manière de reconnaître l'autonomie des gens et leur responsabilité. Quand je l'ai mis en place on m'a dit que ça allait être n'importe quoi mais j'avais fait le pari que 90% joueraient le jeu, et que y'aurait un problème avec 10%. C'est exactement ce qu'il se passe et ces 10% on les a reconnus et on les a vite recadrés. On a mis des règles pour la majorité vertueuse mais pas pour les minoritaires qui sont des tirs au flanc. Et on a mis en place le « compte épargne temps », c'est-à-dire qu'on dit à quelqu'un t'as des RTT, des heures sup pour les non-cadres, et bien soit tu les prends, soit tu décides de pas les prendre parce que t'as beaucoup de boulot et tu décides de les mettre dans un compte épargne temps. Ça participe à l'engagement globale face à l'entreprise, c'est pas un détail. D'ailleurs réduit le nombre de RTT de 5 jours, donc j'ai demandé aux personnes de travailler plus en parallèle de ces initiatives et j'ai fait un sondage récemment qui montrait que 80% des salariés étaient satisfaits voir très satisfait de l'accord. Et je pense que ça participe clairement à la motivation des salariés et à la reconnaissance en entreprise. C'est pas du monétaire, c'est pas de la récompense, de la politique sociale qui accompagne l'intégration dans l'entreprise.

Interviewer : OK, merci et pour clarifier le dernier point de la théorie qui était en lien avec le challenge, **est ce que pour accompagner ce changement et les évolutions des postes, vous mettez à disposition à vos employés et des formations nécessaires pour mener à bien leurs nouvelles fonctions ?** *Were the employees given specific trainings in order to acquire the competences related to the change?*

Interviewee : Alors de toute façon on a un plan de formation obligatoire. Et on a un plan de formation, où l'on a recueilli des besoins et auquel on a un budget, supérieur aux réglementations donc oui oui. Ces formations sont soit collectives et obligatoires, ou individuelles demandées par les managers ou les salariés. Ça va dépendre des années. Par exemple je veux que l'entreprise bouge vers un peu plus de conseil en amont auprès des clients donc tous les directeurs d'études ont été formé a ce qu'est une recommandation client inspirante etc. j'ai voulu aussi une année doper tout le management, donc ils ont

tous été coaché par un consultant en management. Maintenant, le problème est souvent de trouver le temps de faire ces formations.

Interviewer : **D'accord ok. Alors maintenant que l'on a développé les quatre axes de cette théorie, en parlant du management agissant sur la clarté, le challenge, l'engagement, le feedback pour motiver les employés. J'aimerais maintenant en tirer des conclusions concernant la motivation qui en ressort. Selon toi, tous ces dispositifs qui ont été mis en place ont-ils impacté la motivation et cette motivation a-t-elle ou est un facteur de succès dans les nouvelles stratégies ?** (*I'd like to draw conclusions about the efficiency of the management in motivating the employees during the crucial changes in the company and its role in leading to success: How did the motivation of the employees happen to be a key factor of success ?*)

Interviewee : C'est à dire comment je les vois concrètement ?

Interviewer : Oui, peut être avez-vous des illustrations qui montre ce lien entre vos résultats et la motivation des salariés...

Interviewee : Une image de concrétisation de leur engagement, c'est quand je leur pose des objectifs et que dans la période donnée, ils ont travaillé dessus et reviennent avec des conclusions pertinentes, je dirai que c'est déjà une réalisation de leur organisation et de leur engagement ? Je suis plus déléguant, pas très contrôlant, donc pour moi c'est déjà une preuve de succès car ils ont su mener à bien des réflexions complexes etc. et puis je dirai que y'a un deuxième élément sur l'externe cette fois, c'est sur la satisfaction des clients, on fait des baromètres de satisfaction des clients tous les ans et la satisfaction demeure très forte. Comment un client peut être satisfait ? c'est parce que la personne en face a bien produit l'étude et fait des bonnes recommandations. Comment la personne fait des bonnes recommandations? Parce qu'elle s'est creusé la tête, elle a essayé de trouver des idées, elle a bien interagi avec son client... donc si le gars est content c'est que l'on a bien fait le job, et clairement il est pas toujours facile à faire, c'est pas un autoroute. Donc là je sais que mes collaborateurs, se sont fait mal, se sont mis en danger, mais je sais que c'était pour absolument satisfaire le client et si ils veulent satisfaire le client, c'est parce qu'ils portent l'image de Stratégir et veulent que le client soit content de Stratégir. Et ça c'est la meilleure réalisation qui soit. Et si notre CA continue d'augmenter c'est parce qu'on est très bien noté par nos clients à faire du boulot clean. Nos notes de satisfaction client ont eu tendance à augmenter, et ça c'est mes employés qui le font, c'est pas moi. C'est l'engagement des employés qui le permet, pas que la marque. Y'a un troisième niveau de performance je pense que l'on ressent bien dans la motivation des employés

c'est leur prise d'initiative et leurs idées. Quand ils me disent : « là-dessus y' un truc à faire, faut changer ça » etc. ça c'est bien sur un motif de satisfaction parce que il y a réfléchi et vient de lui-même proposer un truc pour améliorer la situation de l'entreprise que ce soit des petites ou grandes choses. Donc très clairement on voit qu'une personne motive ou une personne pas trop motivée on un écart énorme dans leur performance, dans leur service, et donc dans l'entreprise. Ce qui se reflète en interne et en externe. C'est une évidence. Et leur capacité à apprendre des nouveaux systèmes, des nouveaux outils, de pas trainer des pieds, de pas se planter tout le temps. On a changé nos façons de faire les prix en 2018, c'était dangereux mais ça a été très bien fait et on a gagné un peu de profitabilité avec ça. On est passé d'un système très automatique « presse-bouton » avec un algorithme vieux comme tout et on savait même plus comment y toucher, à un système beaucoup plus manuel ou chacun va annoncer combien de temps il va passer sur cette étude. Les salariés l'ont très bien fait

Interviewer : Et vous parliez précédemment d'une croissance de 7% sur un marché en décroissance, c'est aussi une preuve de performance.

Interviewee : Oui c'est clair, on a une réputation. Et d'ailleurs quand on cherche à recruter, on n'a pas de mal à trouver des candidats pour Stratégir parce que cette entreprise donne envie. C'est d'ailleurs un point que je n'ai pas nommé, mais comme nous on est sur un marché de cadre, 75% des effectifs sont cadres, on est sur un marché très tendu. Il faut donner envie. Et pour donner envie il faut que l'on soit une entreprise avec une politique RH et managériale qui nous permet d'attirer de talents, et de ce point de vue on y arrive. La marque employeur c'est très important sur notre marché parce qu'on est plus fort quand on a les meilleurs. Mais si on les meilleurs qui sont pas motivés, ils coûtent cher pour rien mais si on a les bons qui sont motivés c'est top. Je dis pas qu'on a les meilleurs mais on a des bons qui se mobilisent énormément. Quand on a un coup de bourre, un problème, la solidarité d'équipe joue à fond. On se démène, on trouvera des solutions.

Interviewer : D'accord. Un peu plus tôt vous parliez de la faiblesse de votre plan de com' interne, **est ce que vous avez observé d'autres point d'amélioration pour accompagner la motivation des employés dans le changement ?** (*Did you observe weaknesses in the plan enhancing the motivation of the employees?*)

Interviewee : Ouais. Alors on a monté une grosse réflexion depuis le mois de décembre dernier. On a mis en place un nouveau plan de communication qui insiste sur trois axes. Après avoir fait des workshops etc. On s'est rendu compte que le plan de communication

interne devait se reposer sur : donner du sens, expliquer les projets, où on en est, ça c'est un premier point et ça crée de l'appartenance. Le deuxième était sur la connaissance des autres au sein de l'entreprise, savoir comment ils fonctionnent, quels sont leur métier, leurs enjeux parce qu'on est dans un métier ou l'interaction entre les personnes sont très importantes. Et le troisième axe est sur les relations des personnes entre elles : favoriser des rencontres formelles, ou informelles, des genres de « vit ma vie » ou régulièrement organiser des sorties, des petits déjeuners etc. Ce dispositif de communication interne il génère de l'appartenance, et permet d'être plus réactif car on a la connaissance de l'autre.

Interviewer : Et dans le futur, y'aura-t-il d'autres initiatives pour booster la motivation des employés ? (*How would you boost even more the motivation of your employees in the future?*)

Interviewee : J'ai un autre plan, dans un second temps qui serait la RSE. Parce que je pense que je pense que l'on mélange de plus en plus la vie professionnelle est personnelle. La vie professionnelle prend beaucoup de place. Les jeunes générations qui arrivent sont encore plus maléables dans l'équilibre vie pro et perso, les deux se mélangent. On peut avoir des équipes qui peuvent terminer très tôt mais qui sont prête à travailler très tard quand il le faut. Certains qui peuvent travailler le weekend et d'autres surtout pas. Et donc ce mélange de la vie pro et perso, nous amène à la responsabilité de l'entreprise d'un point de vue plus large que simplement son métier. Et on va donc sans doute engager une réflexion assez volontaire sur la RSE, sur le sens de nos compétences. Je voudrais organiser du mécénat de compétences pour des associations bordelaise, pris en charge par des employés. Et moi ce que je ferai, c'est leur laisser du temps, payé par l'entreprise pour que ces personnes puissent prendre du temps pour une association qui aide chercheurs d'emplois, des entrepreneurs etc. C'est un peu éloigné de nos lignes de bases, mais encore une fois ça génère du sens et un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Interviewer : D'accord, et bien merci beaucoup pour tous ces éléments et le temps que vous m'avez accordé. C'est la fin de notre entretien.

Interviewer : Bonjour Delphine. Merci d'accepter de répondre à mon entretien pour mon mémoire qui cherche à trouver le lien entre la performance des employés et la performance de l'entreprise quand on est dans une politique de changement et donc quel est le rôle du management pour motiver les équipes. **Tout d'abord, est-ce que tu pourrais me parler un peu de toi ton rôle dans ton organisation tes objectifs les challenges liés à ta position ?** (*In this first part of interview, I'm looking to understand the context and the stakes of your job but also of the overall business of the company. First, can you present yourself: role, challenges and objectives of your position?*)

Interviewee : Bonjour Aurélien, moi je travaille chez EDF et qui est une entreprise semi-publique, quand même beaucoup détenus par l'État. Donc on verra l'expérience par rapport à des entreprises de boîte privée. Donc moi pour l'instant, j'ai un rôle de correspondant achat nationale. D'ailleurs, je fais le lien entre une direction des achats et des métiers et en l'occurrence les métiers de l'hydraulique. Donc je n'ai pas de rôle de manager mais un rôle d'animateur de personnes qui sont en région. Avant j'étais manager d'équipe donc je peux rebondir sur les deux expériences pour te dire les motivations des gens sachant que moi je n'ai aucun, même si j'anime huit personnes, je suis pas de pouvoir de leur dire, il faut faire ça, juste les motiver en les intercomparant mais c'est tout.

Interviewer : D'accord mais ça me va très bien. On parle de motivation donc on est dans le thème ! Et donc EDF. Donc cette entreprise qui est à semi-public, **quelles sont les forces majeures qui influencent sur son business sur ses prises de décisions sur ces prises de stratégie, à savoir la compétition les clients les prestataires les produits alternatifs ou les nouveaux entrants sur le marché ?** (*What is/are the main influencing force(s) on your business: competitors, clients, suppliers, subordinate products, new entrants on the market?*)

Interviewee : Alors nous on est producteur d'électricité, nucléaire principalement et hydraulique donc c'est une entreprise donc un EPIC, un établissement public industriel et commercial, mais qui a été privatisé entre guillemets, ça dire que c'est devenu EDF S.A. en 2004, mais l'état reste l'actionnaire principal. Voilà donc on est quand même un peu service public. Après il y a eu quand même quelques grandes réorganisations chez EDF et pour moi ce qui me concerne, c'est qu'en 2000 ils ont créé la Direction des Achats et je pense que ça ça fait partie d'une grosse réorganisation d'EDF qui jusqu'à maintenant n'avais pas de direction des achats. Donc ils ont bien séparé les fonctions achat des

fonctions prescription. En fait, je pense que ça fait partie des gros changements en tout cas pour mon job et puis bah l'ouverture à la concurrence, le fait qu'on soit devenu privatiser et que il y a d'autres concurrents qui sont rentrés sur le secteur donc ça ça nous oblige à être toujours compétitifs dans notre job. Et tu vois pour hydraulique, je sais pas si tu écoutes un peu les actualités en parle beaucoup des concessions qui sont ouvertes à la concurrence internationale, ce qui implique de remotiver les gens aussi.

Interviewer : Et donc **tu me parles de ce changement majeur qui a été la création d'une Direction des Achats quels étaient les enjeux majeurs de cette transformation ?** (*What was the main evolution(s) in the company in the past years? What was in stake?*)

Interviewee : C'était de séparer tout ce qui est négociation commerciale de ce qui est prescription. C'était vraiment pour que des acheteurs qu'ils fassent leur métier d'acheteur et qu'il y ai les prescripteurs qu'ils fassent leur métier de prescriptions techniques. Après on s'aperçoit qu'on peut faire les deux avoir les deux formations et là l'idée, c'était vraiment de d'avoir une direction le métier responsable de ses budget ses engagements et une direction achat qui achète pour le compte des autres.

Interviewer : D'accord. **Qu'est-ce que EDF attend de cette transformation ?** (*What do you expect from this change?*)

Interviewee : Ça fait déjà presque 20 ans que la direction des achats est créée donc aujourd'hui on est en train de la réorganiser pour simplifier parce qu'on s'est aperçu qu'on avait mis des processus un petit peu trop long à peu trop du verrou un petit peu trop donc tout ça ça fait partie d'une grande transformation en ce moment qui est la simplification. Les grands chantiers d'EDF c'est : simplification, responsabilisation, transformation, voilà donner plus de pouvoir à l'humain donc on le responsabilisant mais en simplifiant quand même.

Interviewer : Ok Ok. Maintenant qu'on est adressé un petit peu un contexte de l'entreprise aujourd'hui je cherche à tester **une théorie qui a été développée dans les années 80 par le docteur Gary Latham qui a eu. La vie des caractéristiques pour motiver les employés accompagner un changement, dans la vie d'un objectif et donc ces piliers de la théorie sont la clarté de l'objectif le challenge lié au... qui en fait main l'employé a un sentiment d'accomplissement l'engagement qui est créé par un peu en management participatif et un feedback qui doit être propice à la fonction des employés alors d'évolution et cetera et donc pour tester cette théorie ma première question serait dans cette création du département achat et la direction achats, est-**

ce qu'il y a eu une communication interne dans le but d'informer les employés sur l'enjeu de ce changement ? (*In the mid 80', Dr. Gary Latham established four characteristics to motivate employees toward a change or an objective (Locke, Latham, 1984): clarity of the objectives, challenge leading to a feeling of accomplishment, engagement enhanced by a participative management, relevant feedback. I would like to test this theory with you with the following set of questions: Was there an internal communication plan for the employees to understand the stakes of the evolution stated before?*)

Interviewee : Alors je vais être un petit peu embêté pour te répondre parce que moi je suis arrivé au moment de la création de la Direction des Achats chez en 2000 en 2001. J'ai même été embauché. Donc j'ai un petit peu de mal à parler de ça. Après on arrive en 2001. Tu vois, ça venait de se faire et c'était encore un peu. J'ai plus j'ai pas l'impression qu'il veut beaucoup d'accompagnement à cette époque-là en 2000. On a simplement dit aux gens soit vous êtes acheteur, ça me restait côté prescription. Par contre ce qui a été fait EDF a quand même fait des grandes campagnes de recrutement ce qui se faisait pas beaucoup à l'externe. Ils sont allés chercher des gens, donc des professionnels des achats, ça s'est voulu un peu comme direction moderne en disant. « Ben nous on va chercher vraiment le savoir-faire des gens à l'externe ». Après un terme d'accompagnement, je pense qu'on l'accompagne on accompagne plus aujourd'hui le changement qu'on l'a accompagné, il y a 20 ans. Aujourd'hui, on n'est plus dans une logique d'accompagnement de management de participatif comme tu as dit parce que c'est plus à la mode, on va dire que il y a 20 ans.

Interviewer : D'accord donc du coup aujourd'hui cet accompagnement plus qu'avant sur la communication et ectera ça impact comment les équipes ?

Interviewee : Ben en tout cas pour les acheteurs donc moi je suis plus côté Direction des Achats mais je suis encore bien contact avec les acheteurs je pense qu'ils sont assez déstabilisés des changements parce qu'on leur dit parce que aujourd'hui on va parler un peu de métier d'acheteur et bats-toi ils ont peur de notre métier ça veut dire quoi ça veut dire quoi ? qu'il était pas finalement assez important que ça ? donc j'ai un peu du mal à te répondre là-dessus...

Interviewer : Il y a des initiatives pour essayer d'expliquer un petit peu en quoi ça consiste ?

Interviewee : les initiatives c'est plus de faire chez nous des groupes de travail donc avec malheureusement ce que je comporter coûte de travail chez EDF c'est que c'est vachement

long et... On est un peu une entreprise particulières. On est vachement nombreux. On est après peut-être qu'on parlera de la motivation de l'intéressement des gens et tout ça mais malheureusement, il y a des gens qui se laisse sur leurs acquis, tu vois, qu'ils sont pas forcément... donc moi je ressens plus de changements dans les 3 dernières années la volonté d'écouter pour la direction de l'achat, d'écouter les clients interne, c'est la participation et des groupes de travail où on mon mixe la Direction des Achats et la direction métier et c'est ça qui fait qu'on arrive à consensus tu vois pour qu'on ai à peu près les mêmes objectifs. Mais y'a souvent une guerre entre la prescription et les acheteurs en disant. « Ben vous savez pas ce que vous voulez et les autres vous savez pas acheter » donc là, on essaie de les mettre ensemble. Je pense que c'est comme ça qu'on arrive à les faire voir les faire plus.

Interviewer : Donc y'a quand même une vocation récemment en tout cas d'intégrer les équipes dans cette compréhension du changement ? (*Did the employees integrate in the process?*)

Interviewee : Oui je pense qu'il y a 20 ans, ça se fait sans demander l'avis à personne alors qu'aujourd'hui on est... alors peut être qu'on demande trop l'avis et qu'a des moments donnés, faudrait un petit peu taper sur la table mais voilà mais aujourd'hui on est aux gens en leur expliquant que l'idée c'est de rester EDF le numéro 1 le leader mondial de l'électricité nucléaire en tout cas et donc donc voilà de travailler ensemble Enfin, je pense que c'est mieux maintenant.

Interviewer : Est-ce que du coup... tu me disais que il y a eu beaucoup de recrutement en externe pour des gens qui était vraiment spécialisé en achat **est-ce que les gens qui était déjà chez EDF ont bénéficié de formation pour quand même pouvoir s'adapter cette nouvelle structure ?** (*Were the employees given specific trainings in order to acquire the competences related to the change?*)

Interviewee : Oui il y'a eu des cursus de formation qui ont été fait, qui s'appelle le Pass Acheteur, donc comment devenir acheteur, où tu fais les techniques de négo les clauses contractuelles la concurrence la propriété intellectuelle. Alors ils ont fait ça au début. Ouais je les ai faites quand je suis arrivé en 2001-2002. Donc j'ai moi je les ai fait quand même toutes ces formations là parce que c'est un peu spécifiques donc c'était étalé sur 5 semaines. Maintenant aujourd'hui le cursus existe toujours plus que jamais par contre, il leur travail et ils ont changé mais oui, il y a eu des qui n'existait pas avant forcément. Mais oui, il y a eu des cursus acheteurs pour expliquer le sens pour donner un sens à la création la Direction des Achats.

Interviewer : Ok et **est-ce que les employés bénéficient d'un feedback assez récurrent pour continuer à évoluer comprendre où ils en sont, la qualité de leur travail ?** (*Were there rewards to acknowledge their participation?*)

Interviewee : Alors y'a un entretien annuel qui est obligatoire pour chaque salarié avec son manager. Ça ça permet effectivement de dire ce qui va pas et on a aussi une enquête annuelle sur tous les sujets d'entreprise, tu réponds anonymement sur ton ressenti sur sur EDF, sur les stratégies de EDF, sur est-ce que tu es impliqué... puis après ça descend jusqu'à ton manager dans ton équipe dans ton service dans ta direction donc il y a un espèce de feedback sur toutes ces transformations. Normalement, c'est assez libre pour t'exprimer.

Interviewer : D'accord et est-ce qu'il y a un système de récompense, un système de reconnaissance ?

Interviewee : Alors oui, nous on a un système de récompenses de primes en fonction des objectifs fixés dans ton entretien annuel. Alors pour les acheteurs soit des objectifs en termes de performance de négociation pour savoir combien de gains ils ont apporté à l'entreprise, de nombre de dossier traité, de partage de l'information avec des collègues de reprise de l'activité en cas de voilà en cas de défaillance d'un des membres de ton équipe, de l'investissement dans justement des groupes transverse, donc tout ça ça va ça fait cinq six objectifs et en avril bah tu as une prime qui varie entre 8 et 15 % de ton salaire à peu près, et qui est vachement important pour l'acheteur et pour les managers, et tout le monde et alors après moi dans mon service moi aussi des objectifs différents. Donc moi quand j'étais manager, y a 5 ans, un moment donné on s'est dit cette prime, il faut vraiment l'allier à des objectifs parce que jusqu'à maintenant les gens trouvaient que c'était un peu de l'acquis. J'ai eu X cette année, je vois pas pourquoi j'aurai pas la même chose que l'année dernière. Donc il y a une grosse campagne aux managers où on leur a dit bah cette prime là, si vous vous considérez que votre acheteur, il n'a pas fait son boulot où il a pas atteint ses objectifs, ne lui donnez pas sa prime et ça fait bouger un peu les choses parce que il y a eu une année où on au manager on leur a dit « prouve-moi qu'il a bien fait ces objectifs, sinon il a pas sa prime ». Après voilà y'a bien un pourcentage mais il aura pas 8%, il aura 4. Et ben jusqu'à maintenant, tu vois ça fait partie des mentalités chez EDF en disant. « Bah tranquille hein, moi j'ai la garantie de l'emploi, donc ma prime je vais l'avoir aussi ». Voilà ben je pense que la différenciation des achats a un peu impulsé ça car on a vraiment montré que on a pas la prime sur rien faire.

Interviewer : Et depuis est-ce qu'il y a eu du coup un changement dans le comportement des acheteurs ?

Interviewee : Je pense que oui, je suis même sûre que oui. La carotte ils considèrent que c'est important, et puis c'est aussi ils se valorisent les uns par rapport aux autres. Tu vois ceux qu'on a eu leur prime, comme tout se sait et tout, il y a pas tellement de confidentialité chez EDF... un truc qui existait pas y'a 20 ans. Là je pense qu'il y a plus d'émulation, de stimulation des acheteurs entre eux pour atteindre leurs objectifs.

Interviewer : d'accord. Et donc il y a une carotte sous forme de prime, est-ce que il y a aussi la reconnaissance vu par des actions non monétaire ?

Interviewee : Alors, il y a une autre reconnaissance, c'est que à l'époque alors on avait des jours de disponibilité d'ailleurs des jours de congés. On considérait que tu t'étais investi au-delà, tu avais donné plus d'heures entre guillemets. Tu avais accepté déplacement en te donner donc des jours un peu pour compenser tout ça comme ça c'est après tu peux les valoriser aussi. Et puis bah la Direction des Achats, il y avait un « challenge achat » annuelle ou là ouais, on récompense un dossier à chaque a été super bien soit une super négo, soit un partenariat innovant avec un fournisseur, soit ouais la mise en place d'une procédure ou d'un truc un peu innovant challenger... donc tu gagnais un voyage je ne sais où mais ce qui est bien c'est que tu mixais métier et achat, donc aussi ça montrait « Tu vois qu'on pense ensemble, qu'on est bien ensemble ». Donc ça se passe ça motive un peu. Après il y a la reconnaissance envers ton chef qui va te faire progresser, t'orienter vers un poste de manager...

Interviewer : ça arrive du coup souvent ce gain de nouvelles responsabilités comme une récompense ?

Interviewee : Oui ça arrive si le collaborateur est bien motivé. On retourne dans le monétaire parce que ça se concrétise par une augmentation. Oui alors après ça va être après si oui, c'est devenir adjoint de ton manager, c'est des trucs un peu le le l'acheteur Expert, quand tu étais junior, puis confirmé et maintenant Expert donc voilà, ça veut dire que t'es référent en la matière. C'est quand même une reconnaissance envers tes pairs, qui peut être perçu comme une récompense.

Interviewer : d'accord d'accord. **Donc là on a parlé donc de la clarté du mets du message de l'objectif de l'engagement des employés, du challenge que représente ce nouveau changement et du feedback donc on a revu les quatre. Dans les bons et les mauvais côtés du coup, ou les points d'amélioration tout cas, comment toi tu as eu le sentiment que la motivation des employés été un facteur clé dans ce nouveau**

développement là, dans le succès de cette de cette de cette nouvelle stratégie ? cette organisation ? (*I'd like to draw conclusions about the efficiency of the management in motivating the employees during the crucial changes in the company and its role in leading to success: How did the motivation of the employees happened to be a key factor of success?*)

Interviewee : Le fait qu'ils ait comme objectif par exemple des gains de performance achats, globalement au final l'idée est que ce qu'on va acheter moins cher, c'est bien l'entreprise qui va en bénéficier. Donc c'est bien le cash flow pour l'entreprise qui va en bénéficier là, tu vois donc je pense qu'effectivement les motivant sur des objectifs chiffrés, ça permet de ça permet d'être plus performant... ils étaient objectifé sur des sur des remises arrière là, tu négocier avec les fournisseurs les remises de fin d'année. Donc, il y avait des objectifs là-dessus, donc ce qui veut dire que le fournisseur a fait X chiffre d'affaires, sur ce chiffres d'affaire là l'entreprise retouche de l'argent donc au final, c'est aussi de la performance. Qu'est-ce qu'il met en place aussi ? Des partenariats productivité avec les fournisseurs pareil, c'était objectiver sur bah. Voilà, tu dois mettre X partenariat productivité avec les fournisseurs. Donc bah c'est quoi c'est avec le fournisseur, tu essaies de trouver des moyens, ça coûte finalement moins cher mais pas sur un chantier de gagner des sous parce que tu avais un échafaudage au lieu d'en mettre deux, tu vas faire trois réunions lui dois faire 5 faim, je sais pas donc tu gagnes des sous, tu rends l'entreprise plus performante et après dans ce qui se fait aujourd'hui qui est la simplification l'harmonisation des pratiques bas de motiver les gens là-dessus si tu es plus performant ben tu vas aller faire tu vas faire tes achats plus vite. Tu vas voir peut-être plus le temps de travailler sur autre chose : sur des cahiers des charges et donc d'être en mesure de mieux acheter, de faire des cahier des charges peut-être moins compliqué moins, mieux définis de manière à ce que les fournisseurs il voit tout de suite ce que tu veux et que tu achètes directement le bon produit plutôt petit fasse un truc « ah ben non c'était pas ça » et donc il faut qu'ils reviennent en arrière. Donc toutes ces simplifications qui se font aujourd'hui ça moi me laisse dire que à terme aussi ça devrait être de la performance pour l'entreprise.

Interviewer : **Dans le sens inverse, dans ce que tu as observé, quelles ont été les faiblesses des initiatives pour motiver les employés ?** (*Did you observe weaknesses in the plan enhancing the motivation of the employees?*)

Interviewee : Ben moi ce que je ressens c'est qui j'ai l'impression des fois qu'il y a un manque de prise de décision. En disant « c'est comme ça maintenant à partir

d'aujourd'hui ». Donc enfin voilà, tu vois quand je dis « taper du poing sur la table », c'est exactement ça et le jour, on nous a dit « bah maintenant si l'acheteur, il a pas fait ses objectifs, il a pas de prime » ça ça fait partie des trucs qui ont vraiment changé les choses mais ça fait pas longtemps quoi... pour avoir bossé 10 ans dans le privé avant tu faisais pas tes objectifs, tu avais pas ta prime point barre. Donc on est un peu lent dans la prise de décision. On est une grosse organisation et alors, ça a du bien, ça a du pas bien mais voilà, il y a des managers qui sont un peu...

Interviewer : Ça a tendance à altérer la motivation des collaborateurs le fait d'être dans cette attente de décision ?

Interviewee : Ben y'en a que ça doit arranger... Moi, je trouve ça va pas dans le bon sens pour l'entreprise après peut-être que oui, il y a des salariés pour qui ça pour qui ça leur convient. Moi, je pense que c'est notre faiblesse si c'est sans doute, c'est sans doute, ça c'est notre c'est notre difficulté à faire changer les mentalités les processus et les procédures. Aussi peut-être sans doute parce qu'on est toujours détenus par l'État à 80 %, grosse machine et je pense que c'est pas des choses que tu vas retrouver forcément les petites boîtes sur des gens que tu as pu sonder

Interviewer : d'accord justement du coup cette difficulté de faire changer les mentalités et les procédés **comment vous feriez pour booster dans le futur la motivation des collaborateurs à justement adhérer à cette nouvelle organisation est œuvrer pour le bien commun ?** (*How would you boost even more the motivation of your employees in the future?*)

Interviewee : Ben, c'est de les écouter et là pour le coup dernièrement, ils ont fait des rencontres qui s'appelaient « parlons énergie ». Pour la la fois pour parler sur bas l'avenir de l'énergie le mix énergétique, là je sais pas si tu en as entendu parler, donc faire parler les gens là-dessus. Donc ils ont parlé de ça et en parlant de ça du coup bah ils ont parlé tu vois tout de suite, c'est rebondi sur la simplification. « Ok nous on veut bien, mais laissez-nous faire notre boulot » de, tu vois, un mécanicien ou un mec qui est dans une centrale qu'elle soit nucléaire ou hydraulique, il a pas envie de faire autre chose que son boulot, il a pas envie de passer des heures sur de l'administratif et là je peux pas on a progressé parce qu'on a vraiment écouter les gens s'il y a vraiment des rencontres depuis un an, ouais les rencontres « parlons énergie ». Ils ont ouais où ils ont fait parler les gens de leur métier et et ça je pense que ça peut vraiment changer, alors et honnêtement ils ont pris en compte, vous avez déjà moi je le vois donc

Interviewer : on est sûr donc on est quand même sur le point de l'engagement et l'intégration des employés dans le process du coup, on en revient à la stratégie.

Interviewee : Oui exactement. Après tu étais pas obligé d'y aller à ses rencontres donc n'y sont allé que ce qui avaint des trucs à dire, et on les a fait parler les gens qui écouter quand même, et ce qui est bien c'est que ceux qui les écoutaient faisaient parti presque du COMEX d'EDF, c'est-à-dire que le directeur des achats s'étaient déplacé pour écouter ce qu'avait à dire un mécano sur une centrale, donc c'est plutôt bien !

Interviewer : c'est une bonne chose, d'accord ! J'ai terminé le questionnaire, on a pu tester la théorie, on a pu établir un contexte, des initiatives passées actuelles et les améliorations futures.

Interviewee : Juste pour terminer, ce qu'il faut bien comprendre c'est qu'effectivement c'est que chez EDF malheureusement tu as des gens qui sont pas motivés, quel que soit les efforts tu puisses faire pour les motiver pour les tu vois les accompagner les intégrer leur dire tu vas voir on va faire mieux. Malheureusement, il y en a toujours donc ça part à la retraite mais voilà attention aux jeunes qui arrive pour qu'ils soient pas tout de suite formatés

Interviewer : Mais ça vient d'où ce fait que des personnes sont pas motivé et resteront pas motivé ?

Interviewee : Malheureusement, c'est pas bien pour mon entreprise. Mets la garantie de l'emploi fait que il y a des gens qui sont rentrés chez EDF et voilà qui voient la retraite au loin et se posent pas de question.

Interviewer : Donc ça c'est quand même intéressant parce que du coup c'est vrai que pour l'instant le public, j'avais pas vraiment vu...

Interviewee : Oui, c'est-à-dire que tu peux avoir des gens qui rentrent et qui font leur boulot pépère, s'en foutent des transformations et qu'ils vont continuer leur petit bonhomme de chemin comme ça, et puis par contre tu as des gens qui sont heureusement motivés, il y en a quand même beaucoup faut pas exagérer quand même, mais moi j'en ai rencontré quelques-uns et c'est dommage de voir le travail comme ça.

Interviewer : Du coup, c'est intéressant parce que en fait là tu me montres un contre-exemple. Parce que jusqu'à maintenant, j'ai des entreprises qui me montraient une motivation et du coup un résultat, et là je peux déceler le résultat d'une motivation... passable quoi.

Interviewee : Effectivement, je pense que c'est ce que je pense que tu vois au moment où ils ont créé la Direction des Achats, je pense pas qu'ils aient eu de la communication, il y

a eu l'accompagnement par la formation qui ont mis en place, mais ils ont pas dit aux gens ben pas sûr qu'ils ont dit bien dit aux gens fait ça pour que l'entreprise soit plus performante, or c'était bien ça qu'ils ont dit quelques années après essaie de dire encore aujourd'hui en disant ok il y a la Direction des Achats qui a été créé pour qu'on soit plus performant mais aujourd'hui faut qu'elle s'adapte mieux aux besoins du client interne. On revient pas en arrière mais faut qu'on s'adapte, on accompagne, là on explique.

Interviewer : Et là là performance elle pourrait être a un niveau bien mieux à ton avis ?

Interviewee : Le souci que quand t'affiches des gains... voilà. c'est toujours un peu... un moment donné, on a gagné beaucoup au début parce que les fournisseurs il étaient pas du tout habitués à ce que EDF négocie quoi que ce soit donc les 8 premières années, ou 10 premières années, on a fait énormément de bien et des gains réel effectivement on achetait mieux, on mettait plus de trucs en place vraiment et puis un moment donné les fournisseurs, ils ont dit « bah stop maintenant, vous nous avez bien pompés, effectivement avant on s'était bien gavée mais aujourd'hui on peut plus » je pense qu'aujourd'hui on gagne moins, alors on gagne mieux. Parce qu'on achète mieux, allez on va dire on va faire une meilleure prescription. Mais je pense qu'il faut faire attention, car si on ne change pas quelques pratiques on risque de s'enliser. Et ce serait encore mieux si les collaborateurs étaient proactifs, prenaient des initiatives pour initier de meilleurs procédés.

Interviewer : Eh bien merci. On va terminer sur cette belle aspiration !

Interviewee : Merci à toi !

Interviewer : Bonjour Marylin, donc tu as fondé Centauriel, **est ce que tu peux me raconter quels sont les challenges, les objectifs, ton rôle dans cette société ?** (*Can you present yourself: role, challenges and objectives of your position?*)

Interviewee : Alors Centauriel aujourd'hui c'est ma société de conseil, je suis seule à travailler dans cette entreprise. Pour le coup je l'ai créé il y a 4 ans, je me suis dit que ce que j'avais fait chez Baron Philippe de Rothschild, à savoir assister les personnes pour gérer les projets, je voulais le faire à mon propre compte et pour d'autres clients. C'est une entreprise qui tu vois est toute petite, et je vais pas forcément te parler de Centauriel, car c'est juste a coquille qui me permet de faire mon activité, donc c'est pas dessus que va porter mon témoignage. Donc ce qu'il y'a a savoir c'est que je suis freelance, et je fais des missions de conseil en organisation, de conseil en changement de SI et je fais aussi du pilotage financier, pour les entreprises qui détiennent des parts de participations dans d'autres société, où j'aide le dirigeant à suivre ses participations financières. Donc ça c'est les trois prestations que je propose avec Centauriel.

Interviewer : D'accord ok et euh, du coup on va pouvoir parler directement des différentes expériences avec tes clients, car ma question suivante n'est pas trop adaptée à ton contexte. On peut faire des mini cas d'étude de tes prestations ?

Interviewee : Ouais ouais, on peut faire comme ça

Interviewer : Alors du coup, je te laisse choisir quel cas. **Quelle a été une de tes dernières mission en termes de changement et de réorganisation d'entreprise, dans quel but et quels étaient les enjeux ?** (*What was the main evolution(s) in the company in the past years? What was in stake?*)

Interviewee : Alors celle sur laquelle je suis en cours encore maintenant, c'est une mission de révision des processus supply chain et service client. La je te parle d'une société qui fait uniquement de la distribution, donc elle achète des produits qu'elle revend en France. Le cœur de métier et d'avoir une très bonne équipe de commerciaux et une supply chain qui fonctionne bien, ultra efficace, c'est-à-dire que entre le moment où on achète et le moment où on revend que tous les maillons de la chaîne soient le plus alignés possibles. La mission de réorganisation que j'ai faite récemment avec eux et que l'on est en train de terminer là... il s'agissait de... en fait ils ont constaté que dans le fonctionnement de la supply chain que les maillons justement n'étaient pas bien alignés. Qu'ils perdaient du temps, de l'argent aussi, mais aussi de la sérénité dans l'entreprise car ils étaient toujours

en train de chercher des informations qu'ils n'arrivaient pas à se transmettre correctement. On était au delà d'un problème de SI, car leur SI était intégré avec toutes les fonctionnalités pour répondre à leur besoin. La problématique était plutôt humaine, faire en sorte que les différentes parties prenantes des différents services soient capables de se parler, de communiquer efficacement. Donc on a fait un travail sur les processus et puis on a également retravaillé sur l'organigramme car ça implique de créer un véritable département supply qui rassemble différents services, et dont on a extrais un certain nombre de personnes. La réorganisation humaine a été assez importante. Quand on a fait appel à moi, ça dysfonctionnait, les équipes étaient pas alignées mais il y avait déjà eu une prise de conscience que ça n'allait pas de la part de la direction, et la direction avait déjà demandé en interne de mener un premier bilan. Ce qu'ils avaient réussi à faire... fin ils n'étaient pas allés au bout de l'exercice mais réussis déjà à sous-tirer un certain nombre de choses. Ce que je veux dire par là, c'est que dans ce contexte là, il y avait déjà une conscience dans les esprits qu'un changement allait être nécessaire. Le management en était conscient en regardant les résultats avec un peu de hauteur, mais les équipes en dessous en avaient aussi pris conscience par le management leur avait demandé de faire eux même un premier état des lieux. Du coup, comment motive t'on un salarié au changement, c'est premièrement la capacité du management à faire prendre conscience aux équipes qu'il y a un problème par eux même, et de chercher d'où ça peut venir. Donc ça partait dans une bonne direction, mais là où ils ont fait appel à moi, c'est parce que personne n'avait été désigné pour faire ce groupe de travail, il fallait une personne qui prenne le recul nécessaire sans que ça devienne un règlement de compte, pouvoir dire les choses de façon factuelle, et qu'il n'y ai pas d'affect.

Interviewer : D'accord et toi ton rôle il a été d'accompagner ce changement comme tu disais humain, et donc dans ce cadre j'essai de tester une théorie qui a été écrite dans les années 80 par le Dr. Gary Latham, **qui établit des caractéristiques pour engager et motiver les employés dans la vision d'un objectif. Ces caractéristiques sont la clarté des objectifs, les challenges qui mène l'employé à un sentiment d'accomplissement, l'engagement qui vient du management participatif et enfin d'un feedback pertinent pour que les employés puissent comprendre la valeur de leur travail et de ce qu'ils ont accompli.** Dans un premier temps, **est-ce qu'il y a eu une communication interne, pour parler de clarté, pour les employés, en vue de ces stratégies et du plan que tu as établi, pour qu'ils comprennent les enjeux des évolutions futures ?** (*In the mid 80', Dr. Gary Latham established four characteristics to motivate employees toward a change*

or an objective: clarity of the objectives, challenge leading to a feeling of accomplishment, engagement enhanced by a participative management, relevant feedback. Was there an internal communication plan for the employees to understand the stakes of the evolution stated before?)

Interviewee : En fait ça, ça a été la première phase de ma mission parce que comme je te disais il a fallu faire la synthèse de diagnostics, de bilans, qu'ils avaient tous commencé par faire ressortir et donc moi j'ai eu cette mission d'établir un plan de com' en disant « effectivement ce qui ressort c'est ça ça ça et ça » et « ce qui vous permettrait d'avancer, c'est d'agir sur ces 4 points majeurs ». En effet ce rapport a été présenté à l'ensemble des équipes concernées, justement pour partager avec eux le diagnostic et les objectifs à atteindre dans le cadre du changement. Donc oui il faut, je pense que c'est en effet le béaba : tu ne peux pas communiquer clairement l'objectif que tu cherches à atteindre et les moyens pour y parvenir, il faut aussi leur montrer le chemin si tu vas pas que ça se casse la figure. L'objectif est loin, les salariés pour arriver à les maintenir motivés, et dynamiques il faut leur montrer les différents barreaux de l'échelle. Le plan de communication exprime les objectifs et le chemin pour y arriver, sachant que par définition... ça c'est l'expérience qui me le fait dire : l'être humain a besoin de repères et dès lors que tu parles de changement, tu changes les repères et donc il y a une appréhension de « on sait d'où on part, mais on sait pas où on arrive » d'où l'intérêt de montrer le chemin et annoncer l'objectif. C'est une manière de rassurer. Quand on parle de conduite du changement, je préfère le terme accompagnement, car il faut constamment rassurer, si tu veux motiver et pas perdre les gens en route, toujours rappeler l'objectif et le chemin qui suit

Interviewer : D'accord et là en l'occurrence, dans ce cas, quels étaient les objectifs et comment ce plan de communication a-t-il été reçu ?

Interviewee : Les objectifs se traduisaient en 4 grands chantiers à mener donc euh : un lien avec les commerciaux grande distribution, un chantier sur la partie gestion des stocks et de la production, et un chantier sur la partie commerciale. On a identifié les personnes qui devaient y participer, ça aussi c'est un point important c'est que les personnes qui doivent y participer, pour amener le changement il faut les désigner pour être plus actrices que d'autres, pour trouver la meilleure solution pour atteindre l'objectif. Il faut arriver à intégrer les gens à la réflexion, si on veut les faire adhérer, il faut qu'eux même ils trouvent la solution. On sait où on veut y aller, dans quel délai, avec quelles ressources, par contre quelle sera la solution pour organiser le changement ? il faut s'appuyer sur des

gens qui vont le définir. C'est pas le management tout seul, c'est chaque organisation qui a en son sein des bons éléments pour trouver la solution.

Interviewer : C'est exactement là où je voulais en venir, je voulais parler d'engagement, et justement je voulais **savoir si les employés avaient été intégré dans ce process ?** on est exactement dedans. Donc en fait ça fonctionne par élire, un spécialiste, un expert qui va développer une solution. L'interne participe au process. (*Did the employees integrate in the process?*)

Interviewee : C'est ça, en fait dans les projets de changements, a chaque fois, le management son rôle c'est d'impulser et dire c'est nécessaire il faut y aller, et je vous demande à vous de commencer à réfléchir. Ensuite il a le rôle de définir les moyens et ensuite il doit laisser faire, les solutions viennent des experts qui l'ont en eux, il faut juste après favoriser l'émergence de la solution et ça c'est quelque part, que le management s'implique un peu en designant les personnes en capacité et ayant l'envie de travailler dessus. Il faut s'intéresser au profil des salariés. Certains vont juste suivre, d'autres seront proactifs, les experts. Les experts du coup vont aller voir leurs collègues, non pas en tant que chef, mais avec une relation plus proche ce qui fait que les autres vont suivre. La réussite du projet va être dans désigner les bonnes personnes pour trouver la solution avec un peu d'accompagnement bien sûr. Avec ce client un fois que j'ai eu à faire cette com' interne, il m'ensuite demandé de piloter les différents ateliers avec les experts, pour faire les synthèses etc.

Interviewer : Et ça me fait venir à ma question suivante qui parle de trainings, d'accompagnement justement. Alors, on a ceux qui sont experts et après ceux qui n'ont pas envie, ou pas les capacités. **Est-ce que ces personnes-là elles sont encouragées et formées pour accompagner le changement ? Comment prends forme cette formation pour mener au changement?** (*Were the employees given specific trainings in order to acquire the competences related to the change?*)

Interviewee : Dans un projet de changement il y a trois grandes étapes : la première c'est diagnostiquer, se dire « voilà quel est mon objectif », la deuxième phase on va mettre en place tout un dispositif pour atteindre les objectifs, on décline ç en différents chantiers qui vont mener à la création d'ateliers avec les experts qui seront capables de définir les nouveaux processus, une fois que ceux là auront fait ça, avec le soutien du management, si c'est considéré comme la bonne solution, on passe à l'étape trois qui est en gros la mise en œuvre sur le terrain et c'est là que rentre en compte tous les autres salariés qui vont appliquer les nouveaux processus. A ce niveau-là, il y a un plan de communication car il

faut les remettre au fait de tout ce qu'il s'est passé jusqu'à maintenant. D'ailleurs la com' doit être constante, elle peut prendre différentes formes, mais l'entreprise doit être maintenue au courant des changements tout le long des opérations. Donc dans la troisième étape qui fait le lien avec ceux qui n'avaient pas participé, là en effet tu mets en place un plan de formation. Dans les projets que j'ai réalisés, les experts devenaient les formateurs, le changement était d'autant mieux accepté car ça venait de l'interne. C'est un facteur clé de succès. Les plans de formations, ça peut être de l'information à chaque service pour expliquer comment les nouveaux processus vont se dérouler, ou alors ça peut être des sessions pour apprendre à utiliser les nouveaux outils etc.

Interviewer : Et est-ce que les employés ont conscience que c'est pour monter en compétence, pour leur faciliter leur travail ?

Interviewee : Alors là aussi, tout dépend du profil que tu as en face de toi et de la façon avec laquelle tu l'annonces. Sur les projets de SI, quand tu changes un outil les salariés se rendent pas compte que c'est mieux, donc tu te trouves souvent dans des situations où la personne ne le perçoit pas comme un avantage, plutôt comme une contrainte ...

Interviewer : D'où la communication encore à ce niveau-là.

Interviewee : Exactement et d'où l'accompagnement après les formations pour voir où les gens peuvent encore avoir des difficultés. La formation ça se fait dans la durée pour que les gens en tire des fruits. Si on parle de motivation des salariés il faut garder une dynamique et une proximité avec les salariés pendant un certain temps dans le changement. Tu peux pas les informer, puis débrouillez-vous. Il faut garder en tête que les actions d'accompagnement permettent que le salarié ne se démotive pas et se retrouve de nouveaux repères dans les 6 mois – un an à venir. Y'a beaucoup d'humain.

Interviewer : Oui oui c'est sûr. Tu me parlais de diagnostic en 1, dispositif en 2, mise en œuvre en 3. Une fois que ça a été mis en œuvre, **est-ce que y'a un système de feedback, reconnaissance, récompense pour que l'employé ait finalement un sentiment d'accomplissement qui fait partie du processus de la motivation.** (*Were there rewards to acknowledge their participation?*)

Interviewee : Là aussi ça charge au management de bien identifier les profils auxquels il a à faire. En général, les experts ont tout de suite un sentiment d'avoir accompli quelque chose. Eux ils avaient aussi une part de rémunération supplémentaire sur le projet compte tenu de votre expertise, de votre implication supplémentaire, donc il y a cette rétribution là financière. Et puis l'accomplissement personnel joue beaucoup. Les autres vont recevoir le changement sans avoir participé donc il n'y a pas eu de plans ou de bonus, mais

l'opportunité de bénéficier d'un accompagnement, et c'est le boulot de management intermédiaire de les maintenir dans la dynamique, c'est plutôt de cet ordre là.

Interviewer : Donc on revu les 4 points de la théorie. **J'aimerais maintenant en tirer des conclusions. Est-ce que selon toi toutes dynamiques mises en place ont été un vecteur de motivation et est ce que ça a été un facteur majeur pour le fonctionnement de ces nouvelles stratégies liées au changement ?** (*I'd like to draw conclusions about the efficiency of the management in motivating the employees during the crucial changes in the company and its role in leading to success: How did the motivation of the employees happened to be a key factor of success?*)

Interviewee : Alors, que les trois étapes dont je t'ai parlé elles sont indispensables pour tout changement en entreprise. On ne peut pas aller au bout sans ça. Cette méthode comme élément clé de succès pour mener au changement oui ça c'est incontestable, c'est une évidence. La motivation des salariés c'est au niveau de l'implication du management dans la communication avec ses équipes, c'est ça qui sera un facteur clé de succès au niveau de la motivation. Pour moi c'est ça.

Interviewer : Et dans le cas que tu as évoqué c'était le cas ?

Interviewee : Oui c'était vraiment le cas parce que je te disais que c'était le top management qui avait initié la prise de conscience, « on est tous d'accord ça fonctionne pas donc on va essayer de faire quelque chose, il va falloir que vous trouviez les solutions et nous on vous accompagnera ». le management était très proche des projets, un rôle hyper moteur.

Interviewer : Donc toi tu as observé un engagement et une motivation des employés tout au long du projet ?

Interviewee : Evidemment le niveau de motivation va fluctuer selon le niveau de complication que tu rencontres sur le projet mais si le discours du manager ne varie pas, même quand c'est difficile pour moi c'est ça le facteur clé dans la motivation des employés. L'engagement du management va déterminer le niveau de motivation des employés et après que le management soit capable de dire « on va mettre une démarche pour arriver à ça ».

Interviewer : D'accord, et dans les missions que tu as pu réaliser **as-tu observé des actions qui ont desservi la motivation des employés ?** (*Did you observe weaknesses in the plan enhancing the motivation of the employees?*)

Interviewee : J'ai vécu un projet avec effectivement le management qui était pas du tout partant, on l'a fait quand même, mais contre leur gré et ça s'est beaucoup senti sur la

motivation des employés car on a eu un mal fou à faire avancer le truc. Il y a jamais eu de motivation réel pour prendre en main le changement. Après en fonction des... ce qui peut aussi démotiver certains salariés, c'est le fait que les choses ne soient pas claires dans la hiérarchie des postes, dans l'organisation des services etc. ces poids humains de crispation dans une politique de changement te pètent à la figure et influent beaucoup sur le niveau de motivation. Tu vois aussi ressortir aussi tous les gens qui ont des récriminations particulières, dans un contexte de changement ça ne s'améliore pas. Mais j'aurais tendance à dire que ça c'est des points particuliers qu'il faut identifier avant le projet car tu sais que sinon tu vas avoir beaucoup de résistance au changement, et il faut faire en sorte qu'ils contaminent pas les autres.

Interviewer : **D'accord, d'accord. Pour finir, comment créer un meilleur environnement de motivation en entreprise ?** (*How would you boost even more the motivation of your employees in the future?*)

Interviewee : Y'a des théories aujourd'hui qui sont très en vogue qui disent qu'il faut libérer les entreprises. J'aurais tendance à dire qu'il faudrait tendre vers ce genre de management la pour créer une motivation totale. Ça repose sur la personnalité particulière du dirigeant, on en revient toujours un peu au même ! moi par rapport aux projets que j'ai mené, j'ai constaté que si le management n'est pas à la hauteur, et qu'il n'y a pas un accompagnement pour rassurer, tu ne peux pas motiver les gens. Mais voilà peut être qu'il faut aller chercher la liberté des employés !

Interviewer : Merci pour tous ces éléments, et le temps que tu m'as accordé !

Interviewee : Je t'en prie !

Interviewer : *Bonjour Gwenola, merci de répondre a mon enquête. Dans un premier temps j’aimerais comprendre le contexte de ton entreprise, ton role, tes challenges et objectifs? (In this first part of interview, I’m looking to understand the context and the stakes of your job but also of the overall business of the company. Can you present yourself: role, challenges and objectives of your position?)*

Interviewee : Je suis directrice d'agence d'une banque de droit français qui a l'ambition d'être le leader indépendant de la gestion de patrimoine en France. La banque est issue de la vente d'un groupe britannique de sa succursale française en 2017. Ma fonction est de gérer et développer un portefeuille de clients haut de gamme et de les accompagner dans la gestion de leur patrimoine tant financier qu'immobilier. Je leur apporte également un conseil fiscal et fais appel à des experts au sein de la banque lorsque les thématiques dépassent mon champs de compétence. Je dois également accompagner, assister et conduire à la réussite une collaboratrice avec laquelle je fais équipe depuis 10 ans.

Interviewer : **Quelles sont les forces qui influent le plus sur votre business : la compétition, les clients, les fournisseurs, les produits alternatifs ou les nouveaux entrants sur le marché ?** *(What is/are the main influencing force(s) on your business: competitors, clients, suppliers, subordinate products, new entrants on the market?)*

Interviewee : Notre cible de clientèle : tout particulier déposant dans nos livres minimum 100 KE . Nos concurrents sont principalement des banques orientées patrimoine telles que Palatine, BPE et quelques gros CGPI (consultant en gestion de patrimoine indépendant).

Interviewer : **Quelle a été la majeure évolution récemment dans l’entreprise? Quels étaient les enjeux?** *(What was the main evolution(s) in the company in the past years? What was in stake?)*

Interviewee : Jusqu'en 2017 nous étions filiales d'un groupe britannique. Ce groupe a décidé de vendre toutes ses activités en Europe continentale, en Afrique, En Inde et au Pakistan. La France a été la dernière et ultime cession qu'ils ont réalisée. Leur objectif était de se recentrer sur le Royaume-Uni et les USA. Ils ont trouvé un fonds d'investissement spécialisé dans les établissements financiers (ANACAP) avec un

actionnariat international. Ce groupe était intéressé par notre positionnement haut de gamme, nos compétences et notre gamme de produits.

Interviewer : **Qu'est attendu de ce changement?** (*What do you expect from this change?*)

Interviewee : En 2017 la vente a eu lieu, l'équipe dirigeante a été remplacée par un triumvirat de banquiers venus de Crédit Agricole Indosuez, Oddo Securities et Banque Lazard. Les premiers changements notables ont été la réouverture du crédit aux particuliers (qui était quasi inexistante par le passé), l'apport massif d'argent dans l'outil informatique et le marketing. Socialement, le discours était très vendeur : des dirigeants jeunes, expérimentés, avec un discours bienveillant et une volonté affichée d'amener tout le monde à la réussite. Néanmoins, il y a eu des effets d'annonce, des promesses en cascade jusqu'à ce qu'ils réalisent que tout prenait plus de temps que prévu et qu'il y avait une forte résistance au changement chez certains managers et employés. Cela a généré pas mal de flottements et de frustration et l'objectif d'être un jour leader a semblé s'éloigner à grand pas. Aujourd'hui la banque a bouclé son plan de rupture conventionnelle collective (RCC), s'est séparé d'un tiers des effectifs, et, à quelques exceptions près a conservé tous les éléments qui croient au projet et donc, qui sont les bâtisseurs de la banque de demain. Le slogan étant de réinventer la relation client. Ce qui est obligatoire car l'industrie bancaire est très en retard sur les nouveaux moyens de consommation, très en retard sur le digital etc. Les nouveaux entrants que sont les banques en ligne ont fait beaucoup de mal aux banques traditionnelles. Nous avons choisi ce marché presque de niche qu'est la gestion de patrimoine car, à priori un algorithme ne peut pas (encore) remplacer un humain. Nous évoluons donc vers une banque digitale ET qui met la relation client avec son banquier privé au coeur du modèle.

Interviewer : J'essaie de tester une théorie qui a été écrite dans les années 80 par le Dr. Gary Latham, **qui établit des caractéristiques pour engager et motiver les employés dans la vision d'un objectif. Ces caractéristiques sont la clarté des objectifs, les challenges qui mène l'employé à un sentiment d'accomplissement, l'engagement qui vient du management participatif et enfin d'un feedback pertinent pour que les employés puissent comprendre la valeur de leur travail et de ce qu'ils ont accompli.** Dans un premier temps, **est-ce qu'il y a eu une communication interne, pour parler de clarté, pour les employés, en vue de ces stratégies et du plan que tu as établi, pour**

qu'ils comprennent les enjeux des évolutions futures ? (*In the mid 80', Dr. Gary Latham established four characteristics to motivate employees toward a change or an objective: clarity of the objectives, challenge leading to a feeling of accomplishment, engagement enhanced by a participative management, relevant feedback. Was there an internal communication plan for the employees to understand the stakes of the evolution stated before?*)

Interviewee : En termes de communication, la nouvelle équipe a été exemplaire, voire trop... nous avons été tenus au courant quasiment en temps réel des progrès dans l'achèvement des objectifs, des discussions avec les partenaires sociaux, du calendrier social, du calendrier de mise en oeuvre des différents chantiers, des réussites, des retards etc. Parfois, il y a eu des annonces puis des reculs, des reports des abandons de tel ou tel projet.

Interviewer : **Les employés étaient-ils intégrés aux décisions liées au changement ?** (*Did the employees integrate in the process?*)

Interviewee : Au bout du compte, cette avalanche d'informations a été plutôt bénéfique et a permis à la majorité des employés qui ne souhaitaient pas partir de s'intégrer dans le projet, de se projeter dans le futur.

Interviewer : **Les employés ont-ils pu bénéficier de formations spécifiques pour accomplir leurs missions ? ont-ils eu un feedback, de la reconnaissance ?** (*Were the employees given specific trainings in order to acquire the competences related to the change? Were there rewards to acknowledge their participation?*)

Interviewee : Du fait de la réglementation très stricte dans les activités bancaires (et surtout depuis la crise financière de 2008), les formations réglementaires mais aussi produits, commerciales et autres sont très nombreuses, obligatoires et dispensées à l'ensemble des personnels sous forme de eformation formations en présentiel etc. Il n'y a pas de rewards, en revanche, il y a des deadline à respecter pour faire ces formations, et, si à ma connaissance il n'y a pas de sanctions réelles pour ceux qui ne suivent pas les programmes, il y a un empêchement à commercialiser tel ou tel produit lorsqu'on n'a pas fait la formation ad hoc.

Interviewer : J'aimerais tirer des conclusions sur le rôle du management à motiver les employés et le rôle de la motivation dans la performance qu'implique le changement: comment la motivation apparaît être un facteur clé de succès dans le changement? Avez-vous observé des faiblesses dans les dispositifs pour motiver les employés? (*I'd like to draw conclusions about the efficiency of the management in motivating the employees during the crucial changes in the company and its role in leading to success: How did the motivation of the employees happen to be a key factor of success and did you observe weaknesses in the plan enhancing the motivation of the employees?*)

Interviewee : Pour la troisième partie de ton plan je ne peux pas encore répondre, nous aurons la réponse dans six mois environ mais ce qui semble évident c'est que la grande majorité des gens qui sont restés dans l'entreprise veulent la réussite de celle-ci et que les départs volontaires ont permis d'écartier les résistants au changement, les grincheux et les perturbateurs. Dans ma région qui va de Menton à Montpellier et qui regroupe une petite dizaine d'agences, les équipes sont enthousiastes et font le job. Les chiffres de production sont en ligne avec les objectifs. Pour ce qui me concerne, m'étant fait débouter de mon projet parce qu'il y avait trop de candidats au départ dans mon métier, j'ai une vision moins idyllique de l'affaire. Pour revenir sur la RCC, il y a une hiérarchie dans les départs. Les premiers à partir sont ceux qui ont acquis leurs trimestres pour partir à la retraite, puis ceux qui ont obtenu un CDI dans une nouvelle entreprise, puis ceux qui ont un projet de création d'entreprise (moi) et enfin ceux qui ont demandé une formation dans un nouveau métier. Je n'avais pas imaginé que certains de mes collègues directeurs d'agence se feraient faire des faux CDI pour être sûrs de partir. Donc, je suis restée sur le carreau ce qui me permet peut-être de prendre un peu de hauteur et de penser que la stratégie de l'actionnaire est en réalité de dégraisser un max la banque, de garder les bons éléments, bons petits soldats qui vont tout donner pour atteindre les objectifs puis, d'ici 3/4 ans de revendre la banque en empochant une belle plus-value. Il faut comprendre que lorsque Barclays a vendu sa succursale française, elle a fait un chèque de quelques centaines de millions à ANACAP. Ce qui a notamment permis de provisionner le coût de la RCC. Donc à aujourd'hui l'actionnaire n'a mis qu'une centaine de millions d'euro, il peut espérer faire +50% si tout se déroule selon ses plans. Je vois beaucoup de cynisme de la part de l'actionnaire, mais c'est hélas le monde dans lequel nous vivons. Tout est axé sur le profit à tout prix.

Interviewer : Comment boosteriez-vous la motivation des employés dans le futur ?

(How would you boost more the motivation of your employees in the future?)

Interviewee : Si je devais booster la motivation de mes équipes, je leur dirais de bosser pour eux et pour leurs clients en toute honnêteté et de faire le nécessaire pour atteindre et dépasser leurs objectifs afin de prendre un maximum de variable, mais je leur dirai aussi de ne pas imaginer faire une carrière longue dans l'établissement qu'ils connaissent aujourd'hui.

Interviewer : D'accord, je vois. Merci pour ton témoignage !

Interviewer : Bonjour Fabio! **Tout d’abord je voudrais comprendre le contexte de l’entreprise et de ta fonction, est ce que tu pourrais te présenter, ton rôle, les challenges et les objectifs liés à ta fonction au sein de Renault s’il te plait ?** (*In this first part of interview, I’m looking to understand the context and the stakes of your job but also of the overall business of the company. Can you present yourself: role, challenges and objectives of your position?*)

Interviewee : Je suis la direction de l’immobilier et des services généraux et au sein de cette fonction depuis 2016 je suis en charge d’imaginer le Techno Centre. Le Techno Centre c’est notre centre de recherche, sur ce site on a 11000 salariés déclarés, 12000 postes de travail et on peut être jusqu’à 15000 personnes par jour. C’est un des plus grands sites de R&D en Europe, c’est une petite ville, que nous avons décidé de repenser des 2015 pour faire face aux enjeux du changement qui s’opère dans le monde et notamment dans le monde du travail et ça répond aussi aux questions d’aller chercher les nouvelles générations, qui se comportent différemment dans le monde du travail, et comment leur donner envie de venir travailler chez nous, et comment on les retient. La difficulté aujourd’hui sont les besoins différents par rapport à ma génération. L’entreprise était quand même un endroit idéal pour s’épanouir et que la relation au travail était différente de ce qu’on a aujourd’hui, les exigences étaient sans doute moindre vis-à-vis de l’entreprise. Pour répondre à tout ça on a lancé un travail sur la qualité de vie au travail. Le programme EffiCer, qui veut dire Efficacité du Techocentre est un programme qui vise à améliorer la performance certes mais pour ça on a pris le parti de mettre les collaborateurs dans les meilleures conditions de travail possible. Et pour ça, pour légitimiser ce travail on a choisi d’être labellisé Well, qui met l’individu au centre de l’organisation.

Interviewer : C’est très intéressant on va y revenir, mais d’abord pour le contexte, **quelles sont les forces qui influencent le plus le business de Renault : compétition, clients fournisseurs, produits alternatifs ou nouveaux entrants sur le marché ?** (*What is/are the main influencing force(s) on your business: competitors, clients, suppliers, subordinate products, new entrants on the market?*)

Interviewee : On est sur un marché ultra compétitif au niveau mondial. Aujourd'hui le plus gros défis pour le monde automobile c'est la transition énergétique et le passage à l'électrique. La réglementation européenne s'est très fortement renforcée puisque d'ici 2030, on doit révolutionner le parc automobile et avoir une grande majorité d'électrique. Ca nous oblige à une très très forte mutation. Nous on le fait depuis 2012, on a été les pionniers mais n'empêche pour faire face aux réglementations, il faut que l'on se réforme plus vite que prévu. Et la compétition aussi, notamment les chinois qui sont les premiers producteurs de batterie, et qui s'intéressent fortement à ce marché. On est dans un contexte de changement technologique très intense car il faut le réaliser dans un temps très court.

Interviewer : Okok ! Donc le changement technologique et repenser la qualité de vie au travail sont les grands changement, chantiers de Renault au Techno Centre. **Quels sont les enjeux concrètement ?** (*What was the main evolution(s) in the company in the past years? What was in stake?*)

Interviewee : Le techno centre est le lieu où tout est pensé pour toutes les voitures. De l'étude à la production de prototypes. Donc c'est un point stratégique, puisque l'avenir de l'entreprise dépend de ce qui est fait ici. Du coup il faut être dans le coup, sentir les tendances, on time to market. Du coup ce qui a changé dans la direction immobilière c'est qu'avant elle ne produisait que des éléments physiques, elle s'intéressait peu aux choses que les gens y faisaient dedans, maintenant c'est beaucoup plus réfléchi en amont pour les métiers, on apporte du service au résident. Pour être plus performant demain, il faut que nos collaborateurs soient dans les meilleures conditions de travail. Donc pendant 2 ans, on a cherché à comprendre, on a demandé aux gens de s'exprimer sur la meilleure façon de travailler pour eux. Donc on a fait des pilotes, des opérations de Design Thinking en groupe, on les a fait plancher. On a créé par la suite un premier pilote pendant 2 ans pour voir comment les gens le vivaient, puis on a lancé d'autres pilotes après interviewer 2000 personnes, dont 400 en face à face, on les faisait plancher etc. Tout ça nous a permis de construire une base de connaissance sur les besoins des salariés. Et on a réalisé un dernier pilote à l'échelle 1 pour 1000 personnes, depuis septembre et on va le mettre en exécution sur le techno centre d'ici un mois ou deux. Ces pilotes ne nous empêchent pas de s'adapter aux changements inattendus, par exemple on a changé dernièrement pour passer en mode agile au niveau du travail. On est en train d'adapter ce qu'on a déjà fait

pour passer à une méthode agile, donc pareil on fait des groupes de Design Thinking, pour voir ce qu'il faut corriger.

Interviewer : **D'accord, ça rejoint mes prochaines questions puisque dans la deuxième partie de mon entretien je cherche à tester une théorie qui a été écrite dans les années 80 par le Dr. Gary Latham, qui établit des caractéristiques pour engager et motiver les employés dans la vision d'un objectif. Ces caractéristiques sont la clarté des objectifs, les challenges qui mène l'employé à un sentiment d'accomplissement, l'engagement qui vient du management participatif et enfin d'un feedback pertinent pour que les employés puissent comprendre la valeur de leur travail et de ce qu'ils ont accompli. Là tu me parles d'engagement, on voit bien que les employés sont bien intégrés au changement. Un des autres aspects de la théorie, est-ce qu'il y a eu une communication interne, pour parler de clarté, pour les employés, en vue de ces stratégies et du plan que tu as établi, pour qu'ils comprennent les enjeux des évolutions futures ?** *(In the mid 80', Dr. Gary Latham established four characteristics to motivate employees toward a change or an objective (Locke, Latham, 1984): clarity of the objectives, challenge leading to a feeling of accomplishment, engagement enhanced by a participative management, relevant feedback. I would like to test this theory with you with the following set of questions: Was there an internal communication plan for the employees to understand the stakes of the evolution stated before?)*

Interviewee : Oui alors on communique énormément en interne par différents biais. On a un site internet, le Facebook de l'entreprise, des amphis où on parle du projet on explique de quoi il s'agit. En septembre on va présenter à la ruche une expo sur les nouveaux environnements de travail en photo et vidéo, on explique le programme. Donc oui il y a une grande communication.

Interviewer : Ok et concrètement cette communication interne, elle a pour vocation d'expliquer où on va, le sens du changement, l'objectif ?

Interviewee : Alors nous on est centré sur l'environnement de travail, pour appliquer une politique générale. La politique générale s'appuie sur trois piliers, le notre, le digital et un troisième pilier qui est les outils de travail, comme la rénovation du parc d'ordinateur etc. En plus le programme a décidé de faire ce qu'on avait jamais fait jusqu'à maintenant,

un gros accompagnement au changement. On anime tous les métiers que l'on fait déménager, on les voit, on travaille avec eux, avec des sociologues, on leur explique ce qu'on est en train de faire, les nouveaux environnements, comment tu peux y travailler, tous les outils. On a des tutos mis en place. Après on propose au management un panel de services supplémentaires, du stand up meeting, du management visuel, on les accompagne mais ils se financent eux.

Interviewer : Et est ce que dans ces services complémentaires **il y a des formations par exemple ?** (*Were the employees given specific trainings in order to acquire the competences related to the change?*)

Interviewee : Alors on cible pas des formation managériales mais des formations pour la prise en main de nouveaux outils et aussi on met à disposition des espace d'équipe. Le management après c'est son initiative.

Interviewer : **D'accord et est-ce-que il y un système de reconnaissance, de récompense pour témoigner du travail fait par les collaborateurs ?** (*Were there rewards to acknowledge their participation?*)

Interviewee : Y'a pas un système généralisé. Chaque direction fait ses actions chacun de leur côté. Moi j'ai mis en place un poste de CHO dans mon équipe, je l'ai décidé tout seul, y'a quelques directions qui commencent à le faire.

Interviewer : Un CHO c'est quoi ?

Interviewee : Un Chef Happiness Officer

Interviewer : Ah d'accord !

Interviewee : Celui que s'occupe de bonheur des autres.

Interviewer : Sympa !

Interviewee : Ouais c'est la personne qui va faire des évènements en interne, qui va fêter les anniversaires, etc.

Interviewer : C'est la première fois que j'en entends parler. Mais du coup tu me dis que les récompenses, la reconnaissance c'est sur mesure en fonction des directions, tu peux me donner des exemples de comment ça se traduit ?

Interviewee : J'ai pas dans le détail... y'a des directions qui payent le café d'autres qui payent pas.

Interviewer : Oui mais par exemple des récompenses comme des promotions etc ?

Interviewee : C'est hyper réglementé, c'est dans la politique générale, personne s'amuse à faire des récompenses financière individuelles, c'est hyper normé. Après qu'en interne ils fassent des petits concours ou autre ça peut arriver.

Interviewer : Ok je comprends. Je voudrais en revenir à ce que tu me disais par rapport à votre grande enquête pour comprendre comment améliorer les conditions de vie au travail, qu'est-ce qu'il en ressort ?

Interviewee : Alors ce qu'il en ressort en premier en général, c'est le bruit dans ce qui est le plus dérangeant. On a beaucoup travaillé sur le bruit puisque c'est le premier sujet d'inconfort. On a analysé les pilotes et on les a améliorés, par exemple sur un bâtiment on a mis des panneaux qui absorbent le bruit mais on en a profité pour faire ça joli, Renault a une grosse collection d'art contemporain donc on a reproduit ces œuvres sur les panneaux. On a fait de la biophilie, donc rajouté des plantes. Après les demandes pour être mieux, c'est multiplier les petits espaces collaboratifs pour mieux travailler ou s'isoler. Après troisième thème mais on a peu d'action c'est l'éloignement... donc on est pas au centre de Paris, y'a du temps de déplacement pour aller à Guignancourt. Donc on a des applis de covoiturages mais on peut faire des miracles là-dessus, par contre on a 11000 places de parking. Dans ce qui a changé c'est aussi que dans les ratios, pour un poste de travail tu as 1,5 places en moyennes en espace collaboratif, ce qui énorme, ce qui est 2 fois au-dessus du marché. D'autres éléments importants sont la qualité de l'air, la lumière, maintenant tous les postes de travail sont avec la lumière naturelle, on installe des éclairages calqués sur le rythme du soleil etc.

Interviewer : D'accord. Est-ce que les employés bénéficient d'un feedback pour s'améliorer et comprendre leur action ?

Interviewee : Normalement un manager voit son salarié au moins une fois par semaine pendant une heure, moi j'ai des bilans avec certaines personnes de mon équipe. Et après tu as deux grands rdv dans l'année, un a mis année pour faire un état des objectifs après les avoirs fixé en début d'année et en fin d'année tu fais le bilan. Donc en fait c'est trois fois de manière formelle.

Interviewer : **Ok maintenant qu'on a parlé des quatre points de la théorie j'aimerais tirer des conclusions sur le rôle du management a motivé les employés et le rôle de la motivation dans la performance qu'implique le changement: comment la motivation apparait être une facteur clé de succès dans le changement? Avez-vous observe des faiblesses dans les dispositifs pour motiver les employés?** (*I'd like to draw conclusions about the efficiency of the management in motivating the employees during the crucial changes in the company and its role in leading to success: How did the motivation of the employees happened to be a key factor of success and did you observe weaknesses in the plan enhancing the motivation of the employees?*)

Interviewee : On a une enquête annuelle qui est là pour mesurer la satisfaction et la motivation des employés, ce qui a été mesuré c'est que dès qu'on a lancé les pilotes y'a eu une amélioration. Les gens se sont dit qu'on prenait en compte leur demande. On a fait des enquêtes sur la satisfaction des employés qu'on a déplacé sur le nouveau site après 6 mois, on arrive à une satisfaction qui est de 80%, ce qui est énorme selon les spécialistes. Après on a partagé des résultats de cette enquête aux collaborateurs en direct, donc un gros travail de com' interne. Et là, quand on leur demande est-ce que vous voulez retourner à vos anciennes conditions de travail ? 90% disent non.

Interviewer : Et donc si la motivation est au rdv, est ce que c'est un facteur de performance ?

Interviewee : On va voir. Ça fait partie du travail qu'on met en place. On va voir si on peut mesurer le gain de cette motivation sur l'entreprise et y'a différents indicateurs. Y'a un truc américain qui s'appelle LEESMANN, apparemment ils sont capables de mesurer l'amélioration de la productivité dans le tertiaire. Après les outils améliorent.

Interviewer : **Et donc au contraire est ce qu'il y a eu des faiblesses dans votre politique de motivation ?** (*Did you observe weaknesses in the plan enhancing the motivation of the employees?*)

Interviewee : On a des choses qui sont très françaises. On a fait beaucoup de transparence sur les bureaux du techno centres, et on a eu un bouclier de résistance très française. On a benché au US, et là-bas la transparence était très présente et en fait c'est l'enfer chez nous. Les managers font des caca nerveux, et veulent se cacher dans les bureaux. Les salles de réunions, pareil, les gens se sentent épiés.

Interviewer : Ça impacte la motivation du coup ?

Interviewee : Ouais ça peut jouer parce qu'ils se sentent pas serein donc pour les prochains je vais faire des salles pleines comme ça ils seront content. L'autre point c'est qu'on avait un système de machine à café sauvages, chacun la sienne sur son bureau, et puis on a mis en place des espaces de work café, plus conviviaux, au centre des plateaux pour améliorer les échanges... et là la bruit des machines était trop fort donc on travaille pour trouver des machines qui ne font plus de bruit... un autre point était sur la mise en main des équipements n'étaient pas assez importante, alors qu'on avait fait des tutos et tout. Mais il faut le faire en direct en formation dédié parce que tous seuls ils le font pas. Lever de bouclier aussi sur le tri en entreprise. C'est vraiment du détail.

Interviewer : Je vois. Et donc pour finir, **quelles seraient les actions à mettre en place dans le futur pour motiver encore plus les employés ?** (*How would you boost even more the motivation of your employees in the future?*)

Interviewee : Aujourd'hui t'as deux point mais qui indépendant de ce que nous on fait. C'est la charge de travail : aller de plus en plus vite pour sortir les produits alors qu'on est moins nombreux. L'autre point c'est les salaires en tout cas chez nous.

Interviewer : Par rapport à la charge de travail, y'a pas des actions qui sont mises en place, pour palier aux besoins récents ?

Interviewee : Nous ce qu'on offre c'est des meilleures conditions de travail physiques, avec des outils plus rapides ergonomes, tu peux travailler de partout, avec du Wifi haute densité, on te donne la possibilité de travailler dans la condition dans laquelle tu le souhaite au moment de la journée où tu en as besoin. Tu peux travailler assis, couché, debout...

Interviewer : D'acc d'acc. On est arrivé à la fin de mon entretien. Merci beaucoup !

Interviewee : De rien !

Interviewer : Du coup tout d’abord j’aimera comprendre le contexte de l’entreprise, quel est ton rôle, le challenge tes objectifs dans l’organisation ? *(In this first part of interview, I’m looking to understand the context and the stakes of your job but also of the overall business of the company. Can you present yourself: role, challenges and objectives of your position?)*

Interviewee : Je suis Brigitte Cachon et j’ai rejoint le groupe Orpéa il y a 3 mois pour développer 3 activités : d’une part la communication, deuxièmement l’innovation et troisièmement la RSE la Responsabilité Sociale et Environnementale de l’Entreprise. Orpéa c’est un groupe d’origine française qui est maintenant internationale, présent de 16 pays. Et qui détient près de 60 000 collaborateurs dans le monde pour un chiffre d’affaires de 3,5 milliards. Le métier d’Orpéa c’est de prendre soin des personnes fragiles, soit lié à l’âge donc des maisons de retraite, mais ça peut être aussi des cliniques de soins de suite, par exemple tu as eu un accident et tu dois te réadapter à une vie normale pour reprendre ton activité professionnelle etc. ça peut être suite à un accident de voiture, suite à un AVC et donc tu vas être soigné pendant un temps donné, et puis également des cliniques psychiatriques, donc la ça peut être des temps beaucoup plus long. Donc ce sont des activités qui sont très tournées sur le soin à l’autre et qui sont très humaines.

Interviewer : D’accord et donc toi dans ton entreprise, peux-tu me parler un peu plus du développement de tes trois activités ?

Interviewee : Oui, ce qui est surprenant chez Orpéa, qui est un grand groupe mais très peu connu. Il s’est développé de manière extrêmement discrète, n’a pas éprouvé le besoin de communiquer en se disant « on rend un service privé » mais on ne peut pas faire de la publicité sur la santé donc on grandit sans en parler. A un moment ils ne pouvaient plus se cacher, Too Big To Hide, ils ont pris conscience qu’ils subissaient une image qu’ils n’avaient pas choisi et notamment sur un fait assez simple, c’est que la santé est associée à un service public et de la gratuité. Et à partir du moment où tu dois payer pour avoir des soins, tu rejettes... Donc en fait il y a eu un rejet de tout ce qui touche à la santé privée. Du coup ils ont, étant important et gros, commencé à être attaqué sur leurs conditions de travail ou autres et ils se sont rendu compte qu’ils subissaient une image et donc qu’il fallait qu’ils la construisent. D’où la création de mon poste : Direction de Communication Groupe. Bien sûr il y’a des Directions de Communication dans chaque pays mais qui gèrent plus la réputation des établissements, mais il ya aucune communication

institutionnelle, sur nos valeurs etc. Y'a également une communication financière qui nous est retournée contre nous. Donc il y avait une nécessité de reprendre la main sur notre communication, dire ce que l'on veut dire et pas laisser les autres dire ce qu'ils veulent de nous. Sur la partie innovation, c'est un métier qui est beaucoup dans la relation humaine, néanmoins les nouvelles technologies peuvent faciliter le travail, notamment les conditions pour le personnel mais également le bien être des patients. Par exemple, pour la rééducation après un AVC, on a souvent des problèmes d'élocution ou de coordination des gestes, il y'a maintenant des technologies qui permettent de faciliter la rééducation. Il faut donc intégrer les nouvelles technologies à nos process. Comme la télé médecine aussi pour faire une assistance au soin a distance. Et puis le volet RSE, les établissements de santé, publics ou privés ont beaucoup développé la qualité, puisque ce sont des métiers très règlementé en termes d'hygiène, de soins etc. donc ils ont développés la qualité des process en revanche ils ont peu structuré une démarche de RSE pour que ce soit lisible pour l'ensemble de mes parties prenantes, pas seulement en termes de process mais en terme relationnel : fournisseurs, politique etc. Dernier point qui couvre les trois sujets, qui est majeur, c'est l'attraction des talents. Nous employons beaucoup de personnes souvent assez peu qualifiées, avec des salaires plutôt bas et qui, justement à cause de l'image des établissements de santé privé n'est pas bonne, ne veulent pas venir travailler avec nous. Donc il faut donner envie de faire carrière, et c'est un super ascenseur social. Tous nos directeurs de régions viennent du terrain d'ailleurs.

Interviewer : Et donc dans ce contexte-là, quels sont tes objectifs et tes challenges ?

Interviewee : Alors ils sont nombreux. Un, c'est de développer la notoriété de Orpéa en décidant des thématiques sur lesquelles se positionner, différentielles par rapport à la concurrence. Deux, développer la fierté des collaborateurs et l'attractivité employeur du groupe. Mobiliser en interne autour de l'innovation, créer un état d'esprit d'innovation. Structurer la démarche RSE que ce soit sur le biais environnemental ou sociétal.

Interviewer : Ok on reviendra à la mise en place de ces initiatives mais avant ça j'aimerais revenir sur le contexte et savoir **quelle sont les forces influentes sur le business à savoir les clients, la compétition, les produits alternatifs, les prestataires ou les nouveaux entrants sur le marché ?** (*What is/are the main influencing force(s) on your business: competitors, clients, suppliers, subordinate products, new entrants on the market?*)

Interviewee : Le premier élément qui influe c'est la démographie. Partout dans le monde on vit de plus en plus vieux mais le problème c'est qu'on a de plus en plus de maladies dégénératives au cerveau. Le deuxième point c'est que tout le monde veut mourir chez

soit et pas en établissement. Donc ce qui influe c'est la démographie, rien qu'en France on a une multiplication de plus de 80 ans par 5 en 20 ans. Donc en fait on a une population de plus en plus importante à accompagner dans leur vieux jours, là je parle que de la partie maison de retraite. Y'a peu de nouveaux entrants sur le marché car c'est un métier de savoir faire, donc ce savoir faire on le déploie maintenant dans pas mal de pays : en Chine, au Chili, au Brésil, partout en Europe etc. car on a ce savoir faire en milieu complexe.

Interviewer : Du coup, à ce que je comprends, y'a deux évolutions majeures qui sont l'internationalisation du groupe et la création d'une communication groupe. **On peut considérer que ce sont les deux principales?** (*What was the main evolution(s) in the company in the past years? What was in stake? What do you expect from this change?*)

Interviewee : Tout à fait. Le premier enjeu est qu'on a grandi très vite, maintenant dans 16 pays, et chaque pays est très indépendant. Pour bâtir une communication cohérente, qui ai du sens, ma première action est de trouver les points communs entre les pays et les différents métiers. J'ai fait beaucoup de travail d'écoute avec des responsables et des anciens dirigeants etc. et je me suis rendu compte que les métiers, les clients, la démographie tout ça peut changer. En revanche le socle d'un groupe, ses valeurs ne changent pas.

Interviewer : **D'accord, dans la deuxième partie de mon entretien je cherche à tester une théorie qui a été écrite dans les années 80 par le Dr. Gary Latham, qui établit des caractéristiques pour engager et motiver les employés dans la vision d'un objectif. Ces caractéristiques sont la clarté des objectifs, les challenges qui mène l'employé à un sentiment d'accomplissement, l'engagement qui vient du management participatif et enfin d'un feedback pertinent pour que les employés puissent comprendre la valeur de leur travail et de ce qu'ils ont accompli. Tout d'abord, pour le premier point, on va parler dans le futur je pense, est-ce que tu vas faire une communication interne pour les employés, en vue de ces stratégies et du plan que tu vas établir, pour qu'ils comprennent les enjeux des évolutions futures ?** (*In the mid 80', Dr. Gary Latham established four characteristics to motivate employees toward a change or an objective (Locke, Latham, 1984): clarity of the objectives, challenge leading to a feeling of accomplishment, engagement enhanced by a participative management, relevant feedback. I would like to test this theory with you with the following set of questions: Was there an internal communication plan for the employees to understand the stakes of the evolution stated before?*)

Interviewee : Alors pour moi l'enjeu principale de ma communication, c'est que chacun dans l'organisation, quel que soit le pays, quel que soit le métier, comprenne à quoi il sert. Il faut clarifier d'abord les objectifs du groupe et notre manière de faire le métier pour ensuite tisser des liens entre chacun, entre chaque métier pour comprendre à je sers dans l'organisation. Et je pense que c'est un facteur de motivation extrêmement important de comprendre que tu n'es pas inutile dans une organisation mais que tu sers bien à quelque chose et je sais à quoi je sers, donc je sais que je peux accomplir une partie du projet de l'entreprise. Finalement sur chacun de nos métiers, c'est se demander qu'est ce qu'on fait chez Orpéa, qu'on ne fait pas ailleurs, comment on exerce nos métiers, c'est quoi les valeurs etc. et ça il faut l'expliquer et le décliner pour tous les métiers. Que je sois infirmière, directeur d'établissement, il faut que je comprenne en quoi je contribue au projet de l'entreprise. Ça c'est mon premier rôle

Interviewer : Donc ça revient à ce que tu disais, donner du sens.

Interviewee : Exactement. Et je compte également le co-construire. J'ai questionné tous les patrons de pays métiers pour collecter les similarités, et travailler la raison d'être : qu'est ce qui n'existera pas si mon entreprise n'était pas là. Et donc cette raison d'être je fais une présentation au conseil d'administration, et je vais la travailler avec tous les correspondants des entités pour avoir des retours terrains, les spécificités des pays etc. Donc je pars du dialogue avec les différents métiers et pays pour comprendre qui fait quoi, quelles sont les préoccupations, les enjeux. Ensuite on va travailler sur la raison d'être et j'en profite pour constituer mon réseau de communicants, donc là je fais un premier atelier le 25 juin avec tous les patrons de la com' de tous les pays et on va travailler sur tout ce qui est positionnement et raison d'être. On va l'écrire.

Interviewer : D'accord, donc en fait tu y réponds déjà, **ma prochaine question était par rapport à l'intégration des collaborateurs dans cette création, dans ce changement...**

(Did the employees integrate in the process?)

Interviewee : Alors ça va aller plus loin, les dirigeants, les communicants mais également une fois que l'on aura déterminé une raison d'être, j'aimerais pour donner toujours plus de sens, nourrir cette raison d'être d'un discours de preuves. Concrètement ça ressemble à quoi sur le terrain ? et donc pour ça, je vais établir un questionnaire qui va être envoyé aux employés sur le terrain. Je vais leur demander si ça leur fait sens et je vais faire remonter des expériences, du vécu, des verbatimes pour que ça soit intégré au document officiel de la raison d'être, comme ça quand ensuite je vais le diffuser, les gens vont

reconnaitre leur situation avec leurs propres mots. J'alimente, nourrit de preuves tangibles ma com' pour que les personnes se reconnaissent dans la nouvelle stratégie.

Interviewer : Je reviendrai sur ça dans pas très longtemps. Mais pour parler du challenge dont fait référence la théorie, **je voulais savoir si l'ensemble des collaborateurs bénéficieront d'une formation pour être en accord avec cette nouvelle communication, ou même en accord avec leur nouvelles responsabilités ?** (*Were the employees given specific trainings in order to acquire the competences related to the change?*)

Interviewee : Alors, c'est difficile de te répondre à cette question parce que là je ne les connais pas encore. En revanche ce que je sais, c'est que tous les directeurs com' m'ont tous dit que c'était super pour eux d'avoir des guidelines, car ils étaient un peu isolés. Ils sont tous preneurs. Je vais m'engager à animer notre réseau pour qu'ils montent en compétence. Tu parles de feedbacks, il faut qu'ils contribuent mais il faut qu'ils sachent à quoi serve leur contribution donc il faut que je fasse du feedback, du retour sur leurs actions. Mon objectif c'est qu'en animant notre réseau, l'Autriche sache ce qu'a fait les Pays Bas et puisse apprendre, ou prendre exemple sur l'autre. S'épauler dans le projet du groupe. Donc il va falloir créer un certain nombre d'outils que l'on pourra partager. Par exemple : Comment on présente le groupe? Aujourd'hui ils ne savent pas. Il faut avoir un petit film, un ppt, ça participe à la construction d'une culture commune, où on va tous diffuser un socle de messages communs. Il va y avoir une formation dans le vocabulaire pour parler de l'entreprise.

Interviewer : Vu que le changement est principalement lié à l'image, finalement la formation va plutôt être une sensibilisation à l'image de l'entreprise.

Interviewee : Oui, ce qui ne se voit pas dans la communication d'Orpéa aujourd'hui, c'est qu'on a une culture très entrepreneuriale. Or on n'a pas du tout cette image. Donc c'est une transformation par la communication mais par le comportement aussi, car les gens on eu l'habitude de communiquer d'une certaine manière et va falloir les former à changer cette manière de présenter le groupe. C'est-à-dire, définir les messages communs puis les répéter, car la répétition fait la réputation. Donc il va falloir que les outils soient à disposition de tout le monde pour que chacun puisse les utiliser. Ça va être beaucoup de pédagogie.

Interviewer : Du coup, je vais en revenir sur le point du feedback que tu commençais à toucher. J'ai l'impression que y'a un feedback à double sens dans ce que tu m'explique ?

Interviewee : Oui il faut que par exemple, je me suis engagé à revenir à la rentrée auprès des dirigeants pays avec une architecture de marque qui a du sens. Aujourd'hui le groupe Orpéa c'est des marques pays, des marques métiers multi pays, puis j'ai des marques locales mono produit mono pays. Et ça il faut que j'en fasse une image unifiée. On est aujourd'hui beaucoup dans le local, donc je ne peux pas dire Orpéa group partout, il faut que je travaille à une architecture de marque du coup. Il faudra un feedback au niveau des dirigeants, que la nécessité de retours de preuves etc. a permis la construction d'un plan dans lequel ils se reconnaissent. Donc le feedback il marche dans les deux sens, les dirigeants se reconnaissent dans le plan et les collaborateurs sont contributeurs donc il faut que ce soit plus qu'un feedback mais une circulation beaucoup plus fluide du partage d'info.

Interviewer : D'accord mais pour l'instant il y a pas vraiment un échange sur les actions des gens etc. ?

Interviewee : Ça c'est fait au niveau de chaque établissement, ils sont gérés comme des mini entreprises donc là il y en a des formations, du feedback, tous les personnels sont formés en permanence. Mais c'est différent dans chaque établissement, donc il faut tisser des liens à l'échelle d'un métier, d'un pays.

Interviewer : Ok. Du coup, on a vu les quatre points de la théorie. Maintenant dans une troisième et dernière partie, **j'aimerais en tirer des conclusions sur l'efficacité de vos actions pour motiver les employés dans ce changement et son rôle pour le succès des objectifs du groupe. D'abord, comment boostez vous la motivation des employés aujourd'hui et en quoi ça impact le succès des stratégies ?** (*I'd like to draw conclusions about the efficiency of the management in motivating the employees during the crucial changes in the company and its role in leading to success: How did the motivation of the employees happened to be a key factor of success?*)

Interviewee : Alors, ce qu'on est en train de faire, déjà, c'est qu'on va mesurer pour la première fois en France l'engagement des salariés. Déjà on part à un point zéro. Deuxième point je pense qu'en suite il va y avoir une articulation entre le leadership de l'entreprise et le management de proximité. Le top management de l'entreprise donne le cap, donne la vision, puis le management de proximité va dire comment on doit le faire. Mais, être aligné sur les mêmes objectifs. Maintenant concrètement comment ça va se faire, ça dépasse mes fonctions. Je vais y contribuer mais ça va se faire en montrant de manière pragmatique, ça fait référence à la symétrie des attentions, sur la façon dont on le fait vis-à-vis de nos clients, nos résidents et on explique comment on le fait vis-à-vis de nos

collaborateurs. Et on montre que si les deux s'articulent bien, c'est win win pour les deux. Mais il faut expliquer les deux. Aujourd'hui un personnel sur le terrain, il sait même pas que le siège existe donc il faut avoir ce flux d'information régulier.

Interviewer : Donc une communication, un message clair et régulier pour impulser la motivation des employés, c'est ce que tu dis.

Interviewee : Oui et je pense même que ça doit être multi polaire. Ça peut pas être bottom-up ou top-down. Je pense vraiment que si on arrive à développer des interactions entre les entités ça fait un socle beaucoup plus solide du groupe. Tu es un responsable qualité d'Orpéa, tu vois une bonne pratique dans ton pays, tu le partage avec l'ensemble de la communauté Orpéa, ce qui peut donner de l'inspiration à un collaborateur en Espagne qui se dit « tient ils font ça ! », et ça c'est un terreau que je trouve extrêmement fertile pour la motivation car en partageant, tu es fier et tu te sens utile etc. ça, ça ne passe pas nécessairement par le patron, c'est un état d'esprit que tu développes à l'échelle individuelle et qui mène à l'initiative de chacun.

Interviewer : D'accord, et finalement créer des synergies reflète et crée de la performance

Interviewee : Complètement ! ça donne envie de trouver de nouvelles idées, de s'engager ! et donc plus performant.

Interviewer : Très beau projet ! mais du coup on va parler au futur, hypothétiquement puisqu'on n'y ai pas encore. **Mais qu'est-ce qui pourrait être une faiblesse, qui pourrait aller à l'encontre de la motivation des employés à l'international dans ce contexte de changement ?** (*Did you observe weaknesses in the plan enhancing the motivation of the employees?*)

Interviewee : Le premier c'est l'habitude. Le premier frein. En France notamment, le personnel a pris l'habitude de travailler d'une certaine manière. Changer les habitudes c'est ce qu'il y a de plus dur. Pour les changer c'est que le manager soit convaincu que ça va marcher, et ensuite il faut le faire entrer comme un rituel. Si tu veux introduire du changement, il faut que tu introduises de nouveaux rituels. Par exemple je crois beaucoup au rituel de communication, elle doit être automatique au quotidien pour changer les habitudes.

Interviewer : En dehors de créer cette état d'esprit qui engendre des synergies et un message du leadership qui est clair, deux éléments qui sont des éléments de motivation, de performance, **est ce que tu en vois d'autres qui permettraient de booster encore plus la motivation des employés dans le futur ?** (*How would you boost even more the motivation of your employees in the future?*)

Interviewee : Je pense que pour nos métiers il y a les conditions de travail. Quand tu dois aider des personnes âgées etc. il faut que l'on facilite les conditions de travail qui peuvent être pénibles. Des salariés peuvent renoncer. Il faut réussir à valoriser par la technologie, la reconnaissance. Je prends un exemple récent d'un sujet sensible : énième rebondissement dans l'affaire Vincent Lambert, je suis contacté par des télévisions, ils veulent faire un sujet pédagogique sur les unités EVC/EPR (Etat Végétatif Chronique / Etat Pauci-Relationnel). Donc pas en super forme. Le réflexe du groupe a été de dire non. Moi j'ai essayé de comprendre : est ce qu'on a nous un savoir-faire ? oui. J'ai donc proposé de laisser entrer les équipes télé dans un de nos établissements, c'est passé sur M6 au 19:45, on a expliqué et fait de la pédagogie. Quand c'est sorti le soir, tu ne peux pas imaginer la fierté des personnels, on est reconnu. On a pris des risques mais ça a fonctionné.

Interviewer : Justement c'est un point je me rend compte que l'on n'a pas abordé. Tu parles de reconnaissance : de la valorisation du poste, de la personne, **est ce qu'aujourd'hui ou dans un futur proche, un système de reconnaissance va ou est mis en place ?** (*Were there rewards to acknowledge their participation?*)

Interviewee : Alors il y'en a déjà. Je prendrais deux exemples. Y'en a un qui existe en innovation, on a monté les innovation awards, et donc on fait un appel à candidature pour valoriser des initiatives d'innovation dans tous les pays. Elle a été lancée là y'a 3 semaines, avec une remise des prix en octobre prochain ? c'est une vraie reconnaissance parce que des équipes de recherches vont concourir à ce prix, la récompense est par exemple de recevoir des financements pour continuer les recherches etc. Le deuxième est sur la qualité. Il y a des trophées qualité, c'est la mise en œuvre d'un processus qualité remarquable qui va être proposé, audité, vérifié, et donc là c'est photo, prime etc. Y'a un dernier trophée qui est le trophée culinaire. On est beaucoup attaqué sur l'image de la bouffe des établissements de santé... On fait des partenariats, et là aussi c'est de la reconnaissance parce qu'on a des chefs cuisiniers qui sont salariés de cette image, donc on a fait des partenariats pour travailler sur la R&D, pour parfois redonner de la dignité à une personne qui ne mange plus avec des couverts donc on fait de la finger food en mangeant seul etc. ce travail culinaire est fait aussi pour la valorisation des équipes en cuisine. Donc il y a vraiment la reconnaissance qui n'est finalement pas monétaire mais vraiment par rapport au savoir faire, la manière de faire son métier.

Interviewer : Et ça, c'est réellement un vecteur de motivation.

Interviewee : Je l'ai vu. Moi quand je suis passé dans les établissements, ce qui ont eu le trophée, ils affichent fièrement la photo à l'entrée de l'établissement. Il y'a une fierté très importante. C'est sans doute à développer.

Interviewer : Et ça encourage à faire encore mieux.

Interviewee : Oui et de pouvoir en parler ? Certains n'osent pas dire qu'ils travaillent dans un EPHAD ou une maison de retraite. Ils ont honte en fait, car l'image véhiculée est mauvaise. S'ils ont de belles histoires à raconter, sur leur travail, ça leur permet d'être plus sereins, heureux. Ça motive à faire des initiatives.

Interviewer : Ecoute nous avons terminé, merci beaucoup pour tous ces éléments et le temps que tu m'accordes

Inte

viewee : Pas de soucis pas de soucis !

