

Les paramètres humains de la performance de l'entreprise

Le cas de l'entreprise Algérienne NAFTAL Tlemcen

Human parameters of business performance
The case of the Algerian company Naftal -Tlemcen

Abla Medjahdi

Université de Tlemcen

Abdesselam Bendiabdellah

Université de Tlemcen

Abstract:

Against an intransigent or hostile Environment with perpetual change: particularly economic environment to which our firms are confronted. We will try to deal with the importance of firms' performance Different specialties in the fields of management interfere into reveal overate parameters and indicators: strategic management, corporate finance, accounting/ management control, human resources management, organization, marketing... We present the performance at first instance as a relationship between resources devoted (means at its clause are based on the synthesis of theoretical researches, of course we will try to present approves indicators of firm performance. As far as concerned the Algerian firm we lean on an empirical study (based on books, documentations, national and international economics articles, interview of specialists, firm's chief...)

Keywords: resources, results, parameters, humans, performance.

INTRODUCTION :

Notre objectif cherche d'abord à cerner la définition du concept de performance, puis de définir les paramètres qui contribuent à la création de valeur organisationnelle et procurent à l'entreprise des avantages. Ces paramètres concernent la dimension humaine de la performance de l'entreprise. L'environnement actuel auquel sont confrontées nos entreprises, l'intensification de la concurrence et l'accélération du changement. Un environnement marqué par la mondialisation des marchés, devant ces différents aspects, l'entreprise est demandée de maintenir et de développer sa compétitivité et sa performance, pour assurer sa survie et sa croissance. Elle est donc demandée de mobiliser des ressources dont elle dispose au niveau interne et externaliser des activités qui contribuent à la création de valeurs. Pour être attentive aux changements de l'environnement qu'est ce que l'entreprise à de mieux à faire ? Sans observer et introduire les changements autour d'elle pour s'y adapter, se conformer et se confirmer!? Une question principale se pose donc à travers cette étude: L'entreprise est contrariée par la difficulté d'exister, de survivre dans l'environnement mondial actuel caractérisé par la perturbation, l'entreprise algérienne est désormais demandée de présenter et de donner des résultats en s'appuyant sur ses ressources internes et faire face à

l'ouverture de l'environnement mondial? Quelle est l'idéale façon pour que l'entreprise aboutisse à la réussite et à la performance? Sur quels paramètres humains repose une éventuelle réussite de l'enquête de performance?

I- Paramètres de performance :

1- Le concept de performance :

La performance indique la mise en réel des objectifs de l'entreprise, donner des fin satisfaisantes aux attentes, espérances multiples de natures différentes... Pour que la performance d'un individu augmente elle doit être extraordinaire, visible et pertinente. L'entreprise aujourd'hui compte sur les résultats et pas seulement des aptitudes :

2- Evaluer la performance:

La performance doit être visible, pertinente et mesurable à partir d'éléments servant à la faire prévoir, indiqué, formalisée à l'aide d'indicateurs, qui sert pour l'évaluation de la performance d'une entreprise. Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. L'indicateur n'est pas une mesure objective, il est en relation avec les objectifs qu'il poursuit et avec le d'action qu'il conduit. L'indicateur de performance n'est pas nécessairement un chiffre. Il peut être un jugement qualitatif, un signe binaire, un graphique ... Un indicateur est un outil de gestion élaboré, réunissant une série d'information. Les indicateurs de performances servent à mesurer l'impact qu'a l'une sur l'autre chacune des activités de l'entreprise au niveau de la Gestion des Coûts.

Au sein des entreprises il y a des indicateurs pour diagnostiquer

- le réel de l'entreprise et,
- les objectifs à atteindre.

II- L'impact d'un Leadership efficace sur le sort de l'entreprise:

1- Notions d'un leadership efficace :

C'est dans les dernières années qu'on a vu l'apparition de nouveaux concepts, dans le cadre de ce qu'on a nommé soit: "Le leadership transformationnel", ou "le nouveau leadership". Cette nouvelle conception concerne directement la motivation dans la mesure où elle repose sur l'idée que la fonction majeure des cadres consiste à exercer sur leurs subordonnés une action qui les fait évoluer, et pas seulement à établir de bonnes relations avec eux (leadership relationnel). Il mobilise les ressources de la personne dans son ensemble et ses aspirations, et ne se limite pas à faire appel à un nombre limité de besoins spécifiques. Pour se faire le leader doit s'appuyer sur une culture d'entreprise forte, (un système de valeurs cohérent, éventuellement concrétisé par des symboles et des rituels). La description de ce type de leader, telle que la donne Zelenik¹, illustre bien ce profil : « c'est quelqu'un d'actif, et pas seulement de réactif, qui élabore des idées originales au lieu de se contenter d'y répondre. Il est capable de provoquer l'imagination des autres, de susciter des attentes, et de conduire les activités dans des directions cohérentes avec ce qui souhaitable pour l'organisation ».

2. leadership : compétences et démarches de performance.

Les vrais leaders² sont ceux qui savent mobiliser les ressources émotionnelles et spirituelles d'une entreprise (et pas seulement les ressources physiques, les compétences ou la technologie...) autour d'une vision clairement dégagée de l'idéal collectif.

Selon Peters³, Le leadership doit en effet s'analyser au carrefour de trois éléments

- La compétence du leader : c'est une donnée indispensable, le leader connaît son affaire, parce qu'il a une compétence que les autres n'ont pas.
- la situation : L'histoire montre que les plus grands leaders ont été les hommes de situations.
- La conviction : les capacités intérieures de leaders qui désignent un certain nombre de capacités intérieures propre au leader, regroupes quatre groupes :
- La capacité visionnaire : Kennedy, Gandhi, Martin Luther King, avaient cette capacité leur permettant de développer une image de l'avenir, puissante et attrayante, au cœur d'une situation apparemment sans espoir.
- La capacité communicatrice : Bennis et Nanus, tout comme Kets de Vries, insistent sur cet aspect : le véritable chef se doit avoir une capacité oratoire, comment s'adresser à l'auditeur, comment présenter ses idées, il doit avoir la capacité à indiquer la façon saisissante pour voir advenir un monde meilleur.
- Une image de soi forte, équilibrée et cohérente : Bennis et Nanus parle de l'auto-image positive des meilleurs leaders, elles leur permettent de déceler l'adéquation entre leurs points forts et les besoins de l'entreprise et d'instiller, par contagion, un sentiment de confiance et une image positive d'eux-mêmes.

III- Besoin d'une stratégie de motivation pour réaliser la performance de l'entreprise:

1. Motivation et performance :

Une meilleure compréhension de la motivation des individus, impliquera une meilleure gestion de leur présence dans l'entreprise, une connaissance de leurs attentes, leurs attitudes et leurs comportements en général, invitera les managers, de cerner les points par lesquels ils peuvent mieux intégrer, impliquer, engager, leurs personnel.

2.Stratégie de motivation :

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

- la motivation est une réponse aux besoins : Ces besoins sont incomparables, variant d'une personne à une autre, ils peuvent être de premières nécessités c'est-à-dire besoins fondamentaux, comme ils peuvent être d'ordre sociologique ou bien des besoins d'auto-estime, d'auto-accomplissement, c'est-à-dire des besoins d'estime de soi.
- La motivation canalise la capacité de travail : certains travailleurs jouissent d'aptitudes et de capacités physiques, mentales, qui sont soit ignorée soit exploitée de façon médiocre. Une stratégie de motivation, devrait libérer et canaliser ces ressources cachées.
- La motivation renforce l'image de l'entreprise (ou de l'organisation) : Une bonne motivation concrétise et suscite l'enthousiasme du personnel et le stimule, du fait du

prestige et de l'estime dont jouissent l'entreprise, à déployer ces forces pour une augmentation de la performance au travail et pour une haute productivité.

- La motivation dépend d'une sélection et d'une orientation adéquate du personnel : Une bonne sélection du personnel qualifié et bien formé contribuera certainement à réduire la nécessité et le coût de la motivation,

IV- Développement des compétences et objectifs de performance :

La performance est vue sous différents angles : la performance sportive, c'est le résultat ; la performance économique, c'est la compétitivité; la performance managériale, c'est la rentabilité; la performance organisationnelle, c'est l'efficacité; la performance juridique, c'est la solvabilité :

1. La Performance via les Compétences :

Le concept de compétence fait partie des paramètres de réussite de l'entreprise. Les études récentes démontrent qu'il faut que l'entreprise y compris l'entreprise algérienne se considère elle-même comme étant la source qui détient les ressources pour assurer l'avantage concurrentiel et être en abri et en avantage sur son milieu.

2. Exigences de performance professionnalisme de la part des travailleurs :

La notion de compétence intègre des dimensions comportementales, relationnelles et cognitives, ce sont les prédispositions plus larges et plus spécifiques. La part du salarié est de rentrer dans un contrat loyal avec son employeur ou son entreprise. De montrer ce qu'il sait faire et qu'il peut le mettre à la disposition de cette dernière dans telle ou telle circonstance.

V. Performance et culture de l'entreprise :

1. Les facteurs culturels liés aux variables de l'environnement économiques Algérien:

L'entreprise tire son fondement et ses racines dans le milieu ou elle s'implante, elle est en interaction avec celui-ci. Elle ne peut pas échapper aux exigences, aux caractères qu'engendre l'environnement. Imposées aux entreprises les conditions et les règles de conduites sont multiples et diverses et parfois contrarient l'aboutissement des objectifs des entreprises. L'entreprise tire son origine et promulgue sa finalité dans son entourage. Les valeurs, les idées, les mentalités, les attitudes, les comportements, dans les entreprises s'empreintes de la culture toute entière des individus appartenant à l'entreprise et en même temps à des niveaux de réflexion différents et multiples.

2- l'entreprise algérienne devant l'Exigence de performance et les contraintes de l'environnement :

La notion de l'environnement économique et ses caractéristiques est liée principalement aux caractéristiques, principes et fondements de la culture elle-même d'un pays de ses racines et de ses Inspirations. Par exemple dans les pays développés comme aux Etats Unies les principes qui inspire sont : la concurrence, la distinction, la créativité, l'aventure... ces idées remontent jusqu'au début des révolutions industrielles en Angleterre et en France...et aux économistes tel : Adam Smith : « laissez-passer, lasser-faire ». L'Allemagne, l'Italie, les pays Scandinaves, le Japon, la Corée du sud, chaque pays se distingue par une manière de faire spécifique et identitaire.

Caractéristiques de l'environnement actuel: pèsent lourd sur l'entreprise algérienne on ne peut pas parler d'une vraie économie comportant de solides entreprises sans parler de réformes profondes, ce dernier est caractérisé par :

- Incertitude, imprévisibilité, changements, reformes multiples, perturbations, crises, transformations...

En Algérie, la dimension politique se montre pesante sur la gestion des entreprises : De la gestion socialiste à l'autonomie de l'entreprise publique, jusqu'en 1988, l'avènement des réformes de 1980, les termes de productivité, efficience et performance, se présentent comme des buts essentiels de la série de changements opérés. Ainsi la nécessité d'améliorer et de développer les méthodes de gestion dans les entreprises, d'amender et de perfectionnent les structures en fonction de l'expérience, l'évaluation du niveau des travailleurs, sont les nouveaux objectifs des entreprises algériennes ... l'assistance aux entreprises prend de nouvelles formes loin de celles adoptées dans les années 70, pour permettre aux entreprises de produire des résultats, afin d'être en mesure de faire face avec les entreprises internationales, et avec les nouvelles exigences économiques...

IV-L'étude empirique :

L'objectif de cette partie est de chercher à savoir s'il y'a une prise de conscience, une considération pour l'apport de l'élément humain dans les résultats obtenus par les entreprises algériennes? Est ce qu'il y'a une considération pour le facteur humain dans l'obtention de performance de l'entreprise? La première méthode celle d'analyse de discours permet de donner un constat général, global de la situation, ou la place octroyé à l'élément humain. La deuxième méthode celle de l'entretien semi directif avec les responsables de l'entreprise Naftal, celle-ci permet d'approfondir d'avantage l'investigation sur l'intérêt accordé aux paramètres humains de performance.

Nous avons suivi deux méthodes de recherche: l'analyse de contenu ou de discours, et une étude empirique par le biais d'un entretien semi directif auprès de l'entreprise Naftal. L'étude basée sur l'analyse de discours concerne 14 entreprises tlemceniennes en majorité privé (80%) et 20 entreprises sur le territoire national, en somme 34 entreprises ont été visité sur web.

1. L'Analyse de contenu :

Consultation de différents sites web de différentes entreprises algériennes, de différentes tailles de différentes formes étatiques, ou privés différentes activités économiques, chaque entreprise se présente de façon différente, spécial, et personnelle, il n'y a pas de normes type de présentation de l'entreprise :

L'étude est basée sur plusieurs documents, principaux

- Présentation de l'entreprise
- Présentation de la politique générale
- Le mot du dirigeant
- Activités plusieurs documents
- Produits, techniques et technologie
- Autres...

Les entreprises sont tirées de façon aléatoire et composent un échantillon aléatoire de 34 entreprises tiré de l'annuaire compass des entreprises Algériennes. L'objectif était de savoir est ce que le discours tenu par l'entreprise contient ou non une réflexion, une signalisation quelconque du facteur humain ou l'un de ses indices et sa contribution à la performance de l'entreprise, sous ses différentes formes étudiée : le leadership, la motivation, les compétences, la culture de l'entreprise.

Les entreprises consacrent cet espace virtuel pour insister sur les thèmes suivants: technique, commercial, matériel, financier, effectif, activités, production, qualité des services, qualité des produits...La ressource humaine occupe un espace d'intérêt puisque elle est signalée sous plusieurs angles; l'effectif, le recrutement, les stages, la formation, le développement professionnel, la mobilité, la compétence, la motivation, le savoir-faire...

Remarque :

- L'image du leader est présente et forme un fondamentale pour les entreprises, son discours, son parcours, ses idées, ses initiatives, ses démarches pour 80% des entreprises visitées sur web.
- L'étude démontre une valorisation et une considération pour tout travailleur au sein de ces entreprises surtout de la compétence, ils nous font signaler que les travailleurs sont issus de l'enseignement supérieur, de haute qualification, bien formés, la professionnalisation montrée et exigée. Pour 60% des entreprises visitées sur web.
- Une reconnaissance envers les travailleurs, donc une reconnaissance de l'apport humain qui constitue pour les intervenants à travers les sites web des entreprises un rapport important pour le succès et les résultats obtenus des entreprises concernées.
- Un intérêt pour recruter d'autres compétences, pour 80% des entreprises visitées sur web.
- Montrent des signes d'intérêt pour les facteurs humains de performance en général à 70% des entreprises visitées sur web.
- Reconnaissance de la contribution humaine qui se constitue selon différentes formes, quelles soit directif, compétences, motivations ou valeurs à 70%
- Fierté pour le constituant humain et ses facultés, et sa contribution dans la procuration de résultats significatifs à l'entreprise.

2. L'entretien semi directif :

Il nous a permis d'approcher la réalité du terrain, puisque l'entreprise représente un exemple concret de l'entreprise Algérienne qui a réussi sa pérennité, et sa survie contrairement à d'autres entreprises qui ont disparus malgré tout les changements et les incertitudes dû aux crises, et aux tournements de l'environnement. L'objectif de cette étude/ interview semi-directif c'est de situer les entreprises algériennes vis-à-vis de la question de leur performance, en basant sur des paramètres (axes centrales) de « motivation », « compétence », « leadership », « des valeurs » en liaison directe avec la politique, la vision sur les ressources humaines de l'entreprise, la méthode était de donner une équivalence numérique (Point de 1 à 5), (échelle graduelle de Likert) et de (Cocher la réponse qui correspond au mieux la réalité de l'entreprise), par le biais d'un questionnaire. Pour cela nous avons contacté les responsables de l'entreprise Naftal Tlemcen pour la prendre comme exemple.

L'entreprise semble donner un intérêt/ une importance à la performance d'un degré maximum de 4. Pour maximiser les chances de performance de l'entreprise, elle opte pour l'option matérielle et humaine avec un point de 5, l'option financière par un point maximum de 4, technique⁴, procédurale- administrative³, le facteur matériel, et humain, occupent les premiers leviers pour la performance de l'entreprise selon notre interlocuteur. Concernant la nature de cette performance; l'entreprise réalise de la productivité, de la rentabilité de l'économie à un degrés moins, de la rentabilité, ce qui est des conditions qualitatives tel que la capacité à surmonter les crises l'entreprise enregistre un point de 4, de la capacités à surmonter les changements de l'environnement 3, de la pérennité: de la perspective toujours des projets en cours⁵. nous avons voulu savoir sur quoi repose cette performance, quels leviers permettent de la procurer, la réponse à permit de mentionner que le style de leadership et les motivations des travailleurs, et la culture de l'entreprise interviennent par un degrés de 4 et les compétences au sein de l'entreprise par un degrés de 5, cela montre effectivement que la contribution humaine à partir de ces éléments est à des valeurs avancées. Tout les styles de leadership sont employés dans l'entreprise, le plus présent est celui de participatif, démocratique, le style Directif est moins présent avec une envergure de 4 point, alors que le transformationnel et le charismatique ne sont pas bien signalés par notre interlocuteur, cela démontre que le professionnalisme du directeur, est le plus marquant. Pour clarifier notre investigation, la préoccupation était d'approfondir notre interrogation concernant le chef directeur et sa façon d'entreprendre avec une question qui était, le leader est susceptible de composer une source fondamentale pour la réussite de l'entreprise, vous croyez qu'il est du au : (c'est pour) : la réponse était que sa vision est un indice principal, sa communication est la plus marquante, son parcours professionnel, ses contributions significatives (résultats obtenu). Pour ce qui est de la motivation qui règne au sein de l'entreprise, est plutôt extrinsèque : provient des conditions de travail et la qualité de travailler au sein de cette entreprise. Qu'intrinsèque : émane des travailleurs eux-mêmes. Les rétributions semblent satisfaire les travailleurs puisqu'elle a eu une réponse équivalente à 4.

Les préoccupations des travailleurs sont de différentes nature : Conditions de travail financières, conditions de travail matérielles, climat de travail (conflits ; relations entre différents partis...) organisation, structure, administration de travail, ces quatre indices ont eu le même intérêt celui de 4, nous nous somme emmené à se demander si l'entreprise est en mesure de satisfaire ces quatre préoccupations sur quel issu prendra une éventuelle satisfaction pour ces exigences, le climat de travail est le plus mentionné par un maximum de 5. Notre interlocuteur nous a signalé que la satisfaction de ces demandes contribuera à la performance de l'entreprise à grande échelle. Nous nous somme emmené à s'interroger sur la nature de la culture de l'entreprise si celle-ci à pu construire une culture propre et développée au fil des années, la réponse était évidemment, et qu'elle est moins externe c'est-à-dire interne et les modèles de conduite étranger à l'entreprise sont moins perçus. L'entreprise présente aussi une vision partagée, des valeurs partagées au sein de l'entreprise, Des modes de conduites et des présentations propres à l'entreprise, une histoire propre à cette entreprise.

Pour ce qui est de la compétence elle concerne managers et travailleurs, c'est-à-dire toute la hiérarchie à même échelle et à même point. Pour acquérir les compétences, l'entreprise recours en même degré au recrutement et à la formation: former pour acquérir les compétences. Ce qui est de

ce volet l'entreprise présente une saturation pour le recrutement, pour le moment elle n'a pas besoin de recrutement massive mais plutôt elle opte pour la sélection d'éléments selon besoins. Ce point ne présente pas un défi majeur pour l'entreprise, il n'ya nullement une difficulté quelconque pour obtenir des compétences, elle n'est pas dépassée concernant cette question. Puisqu'il n'ya ni difficulté financière ni systémique.

Conclusion de l'étude empirique :

L'entreprise Naftal semble montrer des indications positives concernant les questionnements posés autour du thème abordé par notre enquête. Les réponses sont en mesure de nous donner une vision très claire et mesurée sur la réalité de l'entreprise. Néanmoins l'enquête démontre que les préoccupations sont toujours à signaler pour la direction concernée pour réfléchir et entreprendre des mesures significatives.

En plus des variétés de produits que présente l'entreprise pour le consommateur Algérien, L'entreprise nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers (Naftal) ambitionne de conquérir des marchés extérieurs notamment ceux des pays voisins dans le cadre d'un plan de développement à l'horizon 2030.c'est un projet qui vise à tracer un plan de développement à moyen et long termes en impliquant tous les acteurs de l'entreprise y compris le partenaire social.

La politique des ressources humaines connaît des faiblesses et des contraintes dans sa mise en œuvre. L'organisation de Naftal enregistre des insuffisances impactant ses activités et ses performances. Elle veut faire participer les cadres et les employés de l'entreprise à l'élaboration de la feuille de route qu'il compte mettre en œuvre et projetera la société en 2030, le cœur battant de cet ambitieux projet de développement reste l'homme qui demeure la seule richesse impérissable pour Naftal, indépendamment des moyens matériels, infrastructures, et autres équipements.

C'est ainsi qu'on a mis l'accent sur la revalorisation de la Ressource Humaine, non seulement à travers une formation appropriée et une mise à niveau de ses qualifications, mais surtout à travers l'instauration d'une réelle justice, d'une équité irréprochable, une égalité des chances en droits et en obligations. Ce n'est qu'à ces conditions, notera le premier responsable de l'entreprise, « qu'on pourra gagner la bataille de la mobilisation et de l'engagement massifs et collégiaux de tout le collectif »

Conclusion :

C'est démontré aujourd'hui comment les entreprises performantes contribuent au sursaut de leurs pays, comment elles pénètrent les marchés mondiaux, généralisent la culture de succès et la distinction, portant une identité spécifique, une image, une marque, montrant l'innovation, démonstration des compétences que regorgent ces entreprises. Le management des entreprises renvoie souvent à des facteurs culturels, historiques, sociaux et politiques, et l'entreprise ne vie pas isolée, elle existe dans un environnement, elle est confrontée de subir les variations, les changements, les turbulences qui touchent pas mal de cotés. Pour exister elle cherche un environnement propice: se rapprocher des marchés des clients, des fournisseurs, des canaux de distribution, des marchés financier. L'entreprise fonctionne dans son environnement, elle entreprend des relations avec ce dernier, elle subit et contribue dans son milieu. Elle cherche

l'expansion, le profit, la durabilité, la pérennité, etc... Sa fonction stratégique est d'œuvrer et de mobiliser les ressources nécessaires, pour atteindre la performance. L'entreprise compte aussi sur l'effort de l'ensemble et à chaque niveau de la hiérarchie. L'entreprise est l'endroit idéal où se visualisent concrètement les compétences: ressources fondamentales conçues pour atteindre le point optimum de la réussite. Les compétences de chacun dans l'entreprise est la recherche d'une condition meilleure collectivement élaborée qui va se juger à travers des résultats obtenus. Notre objectif était de démontrer que le facteur humain (la dimension humaine) par le biais d'indicateurs tel le leadership, la culture, la compétence, la motivation participe à procurer à l'entreprise les résultats dont elle a besoin de réaliser

Références bibliographiques :

- ¹ - C.L.Leboyer. La Motivation dans L'entreprise, modèles et stratégies 2002, l'Armathan.. p 205.
- ² - N.Obert. diriger et motiver, éditions d'organisations 2003. p72.
- ³ - S.R.Peters. : Le Concept de Motivation. édition E.S.F.
- ⁴ - Alain Astouric : Le Management Durable, édition Chronique Sociale 2004.
- ⁵ - B.Gangloff L'individu et les Performances Organisationnelles, édition l'Armathan 2000.
- ⁶ - Cécile Dejoux et Anne Dietrich. Management par les Compétences, édition Dareios et Pearson Education.
- ⁷ - C.Lévy – Leboyer, M.Huteau, C.Louche, J.P.Rolland : La Psychologie du Travail, éditions d'Organisation.
- ⁸ - C. Lévy-Leboyer. : La Motivation dans L'entreprise, modèles et stratégies 2002, l'Armathan.
- ⁹ - Jacques Aubert, Patrick Gibert, Frédérique Pigeyre : Management des Compétences édition DUNOD. 2^e édition.
- ¹⁰ - Jean-François Claude : le Management par les valeurs ; éditions LIAISONS. 2^e édition.
- ¹¹ - M. Laflamme : Dix Approches pour Humaniser et Développer les Organisations, Gaëtin Morin édition.
- ¹² - N.Aubert : Diriger et Motiver, art et pratiques du management, éditions d'organisations 2003.
- ¹³ - Jean-Louis Bergeron : Les Aspects Humains de L'organisation, Gaëtin Morin édition 1979.
- ¹⁴ - Paul OHANA : les Dix Mots Clés du Management des Hommes, édition DUNOD 1999.
- ¹⁵ - P. Morin, E.Delavallee : Le Manager à L'écoute du Sociologue ; édition d'Organisation.
- ¹⁶ - Peters et Waterman : Le Prix de l'excellence; édition d'organisation.
- ¹⁷ - R. Barrett : Libérer L'âme de L'entreprise, édition de Boeck.
- ¹⁸ - R.Mcdermott, R.Mikulak., M.Beauregard : Développer l'initiative et la créativité du personnel, édition DUNOD.
- ¹⁹ - Rapport National sur le Développement Humain, CNES.2001- 2003.
- ²⁰ - W. Jack Duncan : Les Grandes Idées du Management ; Edition Mare Mostrum.

