

# Mémoire

Réalisé par Léa Rameix, étudiante en Master 1 Management à l'Université du Maine.

Stage du 23 Mars 2015 au 24 Juillet 2015 aux Mutuelles du Mans Assurances, société d'assurances et mutuelles ; Sous la tutelle de M. Weber Laurent.

Titre : La nouvelle facette du management du 21ème siècle grâce au travail collaboratif ; Etude de cas chez MMA.

Problématique : Dans quelles mesures l'encadrement de proximité est-il un levier de performance des collaborateurs au travers du travail collaboratif ?

# Remerciements.

Je tiens à remercier M. François Roy pour m'avoir accueillie au sein du département Dynamique d'Optimisation mais aussi et tout particulièrement à M. Laurent Weber pour sa confiance en moi en me proposant des projets intéressants et enrichissants à mener.

Je souhaite également remercier toute l'équipe du département pour leur aide et leur grande sympathie. J'ai réalisé le stage dans de très bonnes conditions et j'ai pu apprendre énormément de choses.

J'ai aussi obtenu l'aide et le suivi de mon professeur titulaire M. François Pantin pour l'accomplissement de mon rapport de stage ; pour cela je tiens aussi à lui adresser mes remerciements.

# Table des matières

Introduction.....	3
1. Identification de l'environnement, la position clef d'un manager de proximité.....	4
1.1 Intégrer les changements à l'évolution du système.....	4
1.1.1 Les contextes dans les pays de la Loire en avril 2015.....	4
1.1.2 L'évolution des entreprises.....	8
1.1.3 Toute évolution repose sur une notion de changement.....	11
1.2 La progression et le cadrage du pouvoir de proximité.....	13
1.2.1 Les styles de management.....	13
1.2.2 Le pouvoir de décisions et la transmission d'informations.....	20
1.2.3 La mutation du manager de proximité.....	26
1.3 Le renouvellement des hommes.....	30
1.3.1 La place est les attentes des hommes dans le monde du travail.....	30
1.3.2 L'apparition du travail collaboratif.....	34
2. Le manager révèle l'humain qui est au cœur de la performance de l'entreprise.....	38
2.1 Présentation du contexte du mémoire.....	39
2.1.1 L'entreprise MMA et sa culture.....	39
2.1.2 Les missions de l'étude de cas.....	42
2.2 Dimensionner le changement : Fédérer et mobiliser ses collaborateurs.....	44
2.2.1 Du groupe à l'équipe, le manager devient un superviseur d'animation.....	45
2.2.2 La mobilisation passe par la communication.....	52
2.2.3 Devenir un médiateur et un conciliateur pour fédérer le groupe.....	56
2.3 Accompagner le changement : Développer la montée en compétence de ses collaborateurs.....	63
2.3.1 Formation : La construction de l'apprentissage est une question de persévérance.....	63
2.3.2 L'apprentissage est un facteur de motivation.....	67
2.3.3 Le bien être des collaborateurs.....	70
2.4 Mesurer le changement : L'évaluation du travail et des hommes.....	74
2.4.1 Les procédures pour mesurer le changement.....	74
2.4.2 Les profits pour les collaborateurs et l'organisation.....	77
Conclusion.....	82

## Introduction.

L'Etat joue un rôle dans l'organisation du travail en lançant une certaine dynamique grâce à **l'Union Européenne** qui a instauré le Traité de Lisbonne en 2007. Nous trouvons un ensemble de textes justifiant la liberté, la sécurité et la justice dans chacun des états membres pour les **moderniser**. De plus, il y a un réel appui en termes **économique, social et de politique d'élargissement et d'innovation**.

L'organisation du travail repose sur une **série d'évolutions** depuis l'après-guerre. Les parties prenantes des entreprises ont de plus en plus d'**influence** et il est essentiel que les institutions réagissent pour s'assurer de leur pérennisation. **L'instabilité du marché** est devenue une situation qui affecte les organisations. Face à ça, elles se sont **transformées** pour répondre aux consommateurs de manière **réactive** et avec toujours plus de produits **diversifiés**.

Dans la large gamme de courants managériaux, celui qui répond le mieux à cette dynamique est le courant des relations humaines. **Il place les compétences et l'aspect social au rang d'enjeu économique**. Des entreprises approfondissent ce courant grâce à **l'encadrement de proximité** et ces évolutions ouvrent des voies dont **l'efficacité** est rarement discutable.

Sur la base des principes fondateurs du courant des relations humaines, **le travail collaboratif** apparaît comme une modalité d'action susceptible de contribuer au **développement du social** dans les organisations. Cette mutation du travail peut contribuer à l'évolution des comportements des hommes et du cadre du pouvoir de proximité. De plus, **qui stipule évolution, stipule changement**.

Pour répondre à la problématique : **Dans quelle mesure l'encadrement de proximité est-il un levier de performance des collaborateurs au travers du travail collaboratif ?** Nous énoncerons ce mémoire sous ce plan :

Dans un premier temps, nous présenterons les évolutions de l'environnement ainsi que la position du manager et de la mutation des hommes au cœur de l'entreprise avec le travail collaboratif. Dans un second temps, nous aborderons notre expérience empirique au sein de l'entreprise pour regarder l'impact de l'encadrement de proximité sur la performance des collaborateurs selon la notion du changement.

Ce mémoire est le fruit du travail empirique fait aux Mutuelles du Mans Assurances et il présente un axe uniquement régional. De plus, nous avons enrichi théoriquement ce mémoire grâce à des auteurs tels que Serge Le Roux ou Patrick Conjard et des philosophes-sociologue comme Christophe Dejourné ou André Comte-Sponville.

## 1. Identification de l'environnement, la position clef d'un manager de proximité.

Dans cette partie, il est nécessaire de **qualifier les termes de la problématique** pour mieux identifier le contexte et s'entendre sur les mots employés durant cet écrit.

Cette première partie va s'articuler sur l'analyse de l'environnement pour aborder **le thème du changement**, puis l'examen des entreprises qui permettra de mettre en lumière le **travail collaboratif** et une étude sur les hommes qui montrera **les attentes des collaborateurs**.

Abordons le premier sujet pour comprendre le contexte dans lequel le manager évolue.

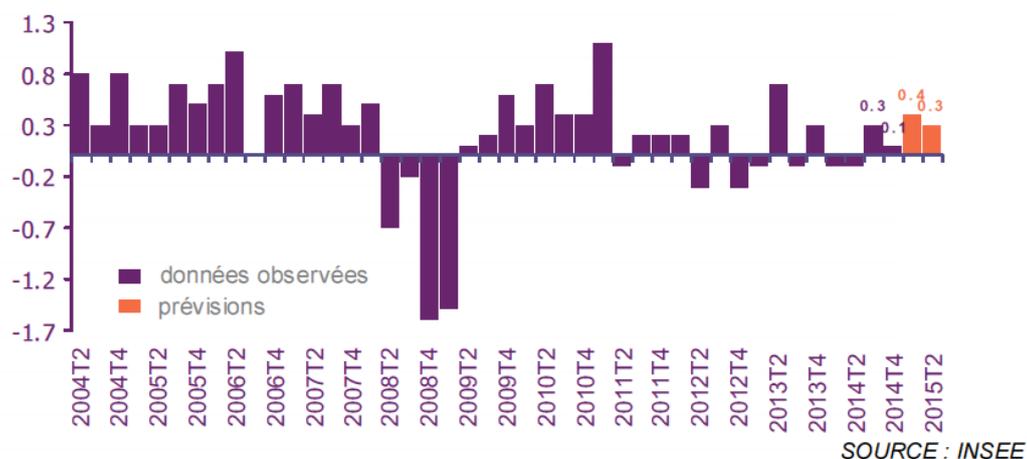
### 1.1 Intégrer les changements à l'évolution du système.

**Dans quel contexte et environnement évolue le manager de proximité à notre époque et dans les Pays de la Loire ?** Nous commencerons par préciser cet axe de manière nationale, puis la transformation des entreprises régionales. Une évolution de contexte est associée à une notion de changement qui est un élément clef à expliquer dans ce rapport.

#### 1.1.1 Les contextes dans les pays de la Loire en avril 2015.

Depuis le second trimestre de 2014, **la conjoncture française** connaît une variation positive du PIB.

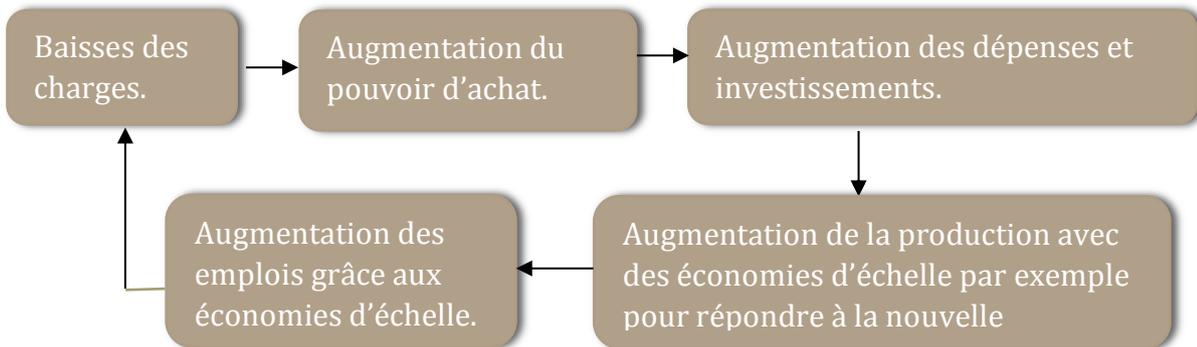
#### PIB (VARIATION TRIMESTRIELLE)



Cette accélération repose sur la levée de certains freins dans l'économie :

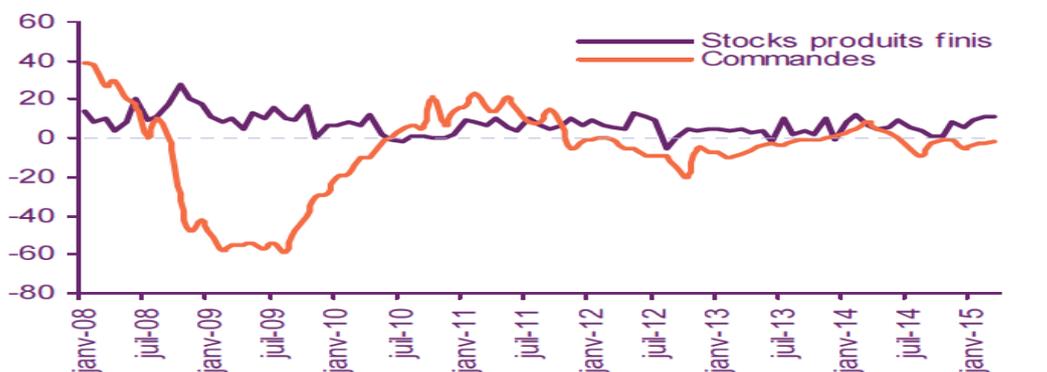
- **La dépréciation de l'euro** (cela aide les entreprises exportatrices à d'être plus compétitives sur les marchés d'Europe).
- **La baisse du prix du pétrole** (cela renvoie à une augmentation du pouvoir d'achat des ménages mais aussi une meilleure situation financière pour les entreprises).
- **La baisse des tarifs énergétiques** (Grâce aux températures douces de l'hiver qui apportent là aussi une amélioration du pouvoir d'achat des ménages).
- **La baisse des tarifs dans l'immobilier** (cela a tendance à diminuer les dépenses de logements et retourne de nouveau sur l'amélioration du pouvoir d'achat des ménages).
- **La baisse des taux de crédit** (Grâce à la BCE qui réduit ses taux, les banques peuvent proposer des taux d'emprunt plus attractif et favoriser les achats immobiliers).

En analysant ces données et sur le système économique français, on peut créer ce schéma.



En ciblant un peu plus, mettons en relief **la conjoncture régionale des Pays de la Loire**. L'activité des entreprises reste plus ou moins stable depuis le second trimestre de l'année 2014.

#### NIVEAU DES CARNETS DE COMMANDES ET DES STOCKS DANS L'INDUSTRIE



SOURCE : BANQUE DE FRANCE

La banque de France évalue cette activité grâce aux stocks de produits finis des entreprises et le nombre de commandes. Mais l'activité est répartie de façon inégale selon les secteurs :

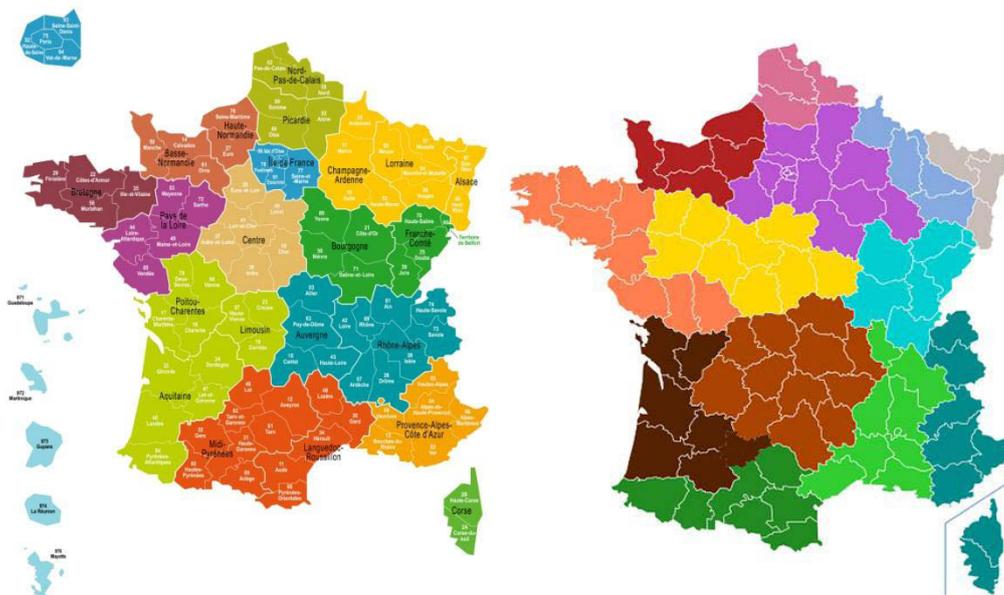
- **La fabrication de matériels de transport** a augmenté.
- **L'agroalimentaire** a aussi progressé.
- **La création de produits industriels** s'est aussi amélioré mais reste très en dessous de leur moyenne générale du secteur.
- **Les services marchands** ont aussi connu une augmentation après une année en baisse.
- **La construction de bâtiments** reste en baisse et les prévisions sont plutôt pessimistes.

Pour faire un lien avec le domaine de l'assurance, en 2013, le chiffre d'affaires de l'ensemble des assurances était en hausse de 4%, représentant 189.5 milliards d'euros.

Après ce point économique, abordons le cadre législatif.

Depuis décembre 2014, Les Pays de la Loire vont mettre en place **une réforme territoriale** afin de permettre une continuité dans l'accroissement des activités des entreprises.

Ce projet résulte de la fusion de certaines régions. Aujourd'hui, nous en dénombrons 22 et d'ici Janvier 2016, nous passerons à 13 régions en France métropolitaine.



Les Pays de la Loire, compétitifs particulièrement dans l'innovation végétale et alimentaire espèrent en **retirer plusieurs bénéfices** :

- **Coopération des filières alimentaires** avec les autres départements de l'Ouest pour le partage des ressources mais aussi de compétences agroalimentaires.
- **Coopération dans le domaine des technologies numériques**, toujours dans les départements de l'Ouest.
- **Coopération dans le secteur des énergies renouvelables** qui est en pleine expansion dans les départements de l'Ouest. L'apparition de grosses structures telles qu'Alstom et EDF dans des parcs de pôles de compétitivité le prouvent.

Après ces contextes économiques et légaux, ce mémoire est axé sur l'homme au cœur de l'entreprise, il est donc essentiel de présenter **la situation de l'emploi dans les Pays de la Loire**.

En France, les pays de la Loire se classent dans les régions les moins touchées par le chômage avec l'Auvergne, la Bretagne et les Rhône-Alpes. L'enregistrement dans le département de l'Ouest est de 8.5% de chômeurs de *catégorie A*<sup>1</sup> contre 9.6% en national.

L'évolution de l'année 2014 détermine qu'il y a une destruction d'emplois pour le Maine-et-Loire et la Mayenne contre une progression de l'emploi dans le Loire-Atlantique. C'est un progrès de l'emploi dans le domaine tertiaire et au contraire une aggravation dans l'industrie et la construction. En termes de postes, cela représente une création de 1200 emplois dans le domaine tertiaire mais une perte de 2600 dans l'industrie et 3000 dans la construction de bâtiments. Ces notes renvoient à la conjoncture nationale de la baisse de l'immobilier que nous avons établi un peu plus haut.

Pour faire un lien avec le domaine de l'assurance et la mutuelle, à partir de début Janvier 2016, une couverture complémentaire santé collective (ou mutuelle d'entreprise) doit être proposée par l'employeur à tous les salariés n'en disposant pas déjà.

Nous avons exprimé ici le contexte économique et législatif dans lequel évoluent les acteurs économiques. Mais il faut aussi détailler l'élément, l'acteur central qui se transforme dans cet environnement : Les entreprises.

---

<sup>1</sup> **Définition d'Insee** : Demandeurs d'emploi tenus de faire des actes positifs de recherche d'emploi, sans emploi

### 1.1.2 L'évolution des entreprises.

Les entreprises se sont adaptées au marché et à la demande des consommateurs. Mais avant d'aborder cette adaptation, il est nécessaire d'indiquer ce qu'est une entreprise aujourd'hui.

Une entreprise, d'un point de vue légal, est « *la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes.* » (Définition Insee)

Toute entreprise ou organisation a un objet spécifique, une finalité. Elle dispose de personnels qualifiés et s'appuie sur des systèmes formalisés de communication. L'organisation va produire des règles pour s'assurer du maintien de l'entité et atteindre ses objectifs. En France, une entreprise peut avoir différentes typologies économiques et juridiques définies depuis 2011 dans la loi française.<sup>2</sup>

#### **L'évolution des entreprises en France repose sur l'économie du marché.**

**Avant 1880**, la France avait un marché fragmenté avec peu de moyens de locomotion et d'infrastructures. Ce sont les débuts pour les chemins de fer et un réseau routier fragmenté. La France possédait peu de moyens de communication avec le début du télégraphe. Les marchés avaient tendance à être locaux et artisanaux avec de faibles volumes et des prix fixés selon la rareté. Il n'y avait donc aucun besoin de management ou de marketing dans les entreprises plutôt familiales. **La France se trouvait dans une économie de rareté.**

La notion d'organisation est née **entre 1880 et 1950** avec l'ère de la production et le marché de masse. A cette époque, la France a subi une progression technologique importante avec la révolution des transports, des outils de communication et des progrès techniques dans l'automobile et l'électroménager. Les prix ont baissé grâce à la massification de la consommation, de la production et de la distribution. Les entreprises étaient rentrées dans des productions standardisées : Un seul produit emblématique et qui pouvait satisfaire tous les consommateurs (Exemple avec Coca-Cola ou la Ford T). **La France a été dans la démocratisation de la consommation.** La demande a été bien supérieure à l'offre et les entreprises cherchent à produire moins cher et mieux. La seule contrainte de cette époque a été l'apparition de la concurrence.

**Entre 1950-1990**, la France **était rentrée dans la naissance du Marketing et l'apparition de marchés segmentés.** Tous les ménages avaient acquis les produits basiques de la consommation et les marchés ont été ouverts de plus en plus à l'international. L'offre était devenue supérieure à la demande avec une forte concurrence. Les entreprises doivent concevoir des produits plus personnalisés et

<sup>2</sup> [Annexe 1 pour les détails sur les typologies économiques et juridiques des entreprises](#)

sortant des standards de l'ère de la production. Les entreprises ont dû reposer leur production selon les goûts des consommateurs pour être certains de vendre et c'est ainsi que **le marketing fait son apparition**. Les nouvelles contraintes des entreprises a été la réalisation de profit pour la pérennisation de leur structure sur des secteurs ultra-compétitif. Globalement, **fin du 20<sup>ème</sup> siècle, la France avait rapidement glissé d'une économie de l'offre** (Commercialiser un maximum de produit qui sera de toute façon vendu par la forte demande) **à l'économie de la demande** (Très forte concurrence qui permet aux consommateurs d'avoir le choix.). Les organisations ont dû se recentrer sur des segments de marché, comprendre et anticiper les comportements des clients pour assurer leur survie.

En France, **au 21<sup>ème</sup> siècle, nous sommes dans l'ère de la technologie**. Les consommateurs ont, à présent, une culture numérique dite hyper connectée. Nous voyons l'apparition d'internet et des smartphones qui nous ont ouvert à une multitude d'actions sur le partage et l'échange. Les principales évolutions sont reflétées par les réseaux sociaux, les plateformes d'échange intranet ou encore des objets connectés tels que les montres qui mesurent notre fréquence cardiaque ou notre matelas qui évalue nos rythmes de sommeil. Il est intéressant par exemple de voir que AirBNB, simple application de locations de logements entre particuliers est valorisée à 10 milliards de dollars avec 450 millions d'euros en levée de fond pour l'année 2014 qui devient ainsi le premier hôtelier mondial. Une autre application, plus connue en France : Blablacar, sur le marché du co-voiturage entre particulier représente 1/5 de la valeur boursière de la SNCF toujours pour 2014.

Concrètement, avec le renouvellement du marché, les entreprises ont muté et leurs besoins se sont modifiés. Une entreprise recherche toujours le profit et à se pérenniser dans le temps. Cependant, pour accomplir atteindre ces enjeux, l'entreprise dépend des acteurs qui l'accompagnent. L'entreprise affecte plusieurs parties prenantes : ses acteurs<sup>3</sup>. Même si leurs attentes sont différentes, chaque acteur apporte quelque chose à l'entreprise et de ce fait espère des retours par rapport à l'investissement qu'ils y font. Si les attentes ne sont pas remplies, il y a une apparition de conflits et de tensions.

### **Mais pourquoi l'entreprise ou les parties prenantes de l'entreprise sont-elles toujours en perpétuel changement ?**

Comme nous l'avons vu précédemment, c'est le marché perturbé plusieurs éléments (la naissance de la concurrence accrue, de nouvelles législations, les innovations technologiques, les modifications culturelles des pays...) qui obligent l'homme et l'entreprise à s'adapter.

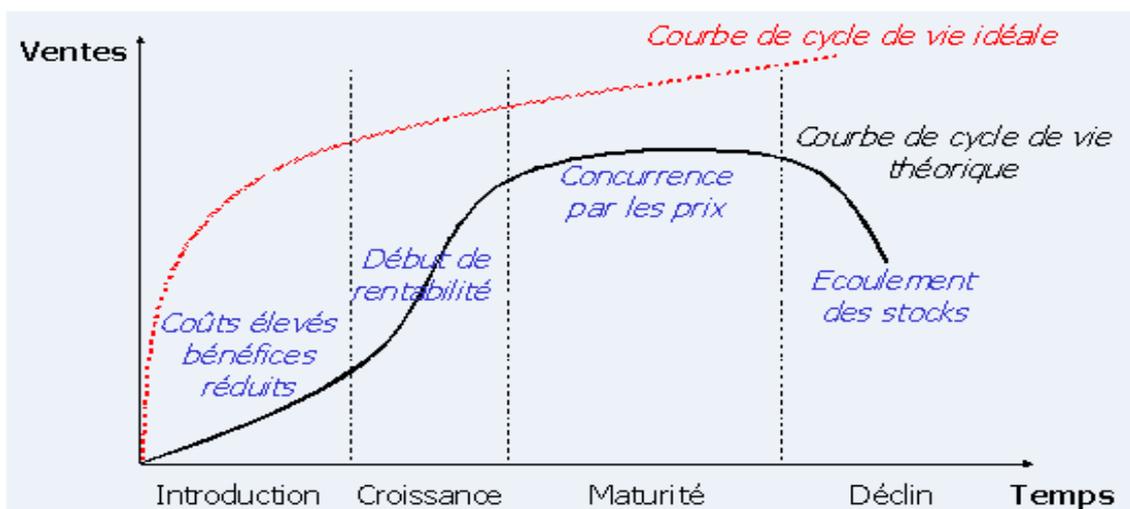
---

<sup>3</sup> Annexe 2 pour les détails sur les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Concrètement, une seconde question en lien nous interpelle : **Est-ce les entreprises, influencées par le marché, qui changent les habitudes des consommateurs ou à l'inverse les consommateurs qui poussent les entreprises à évoluer ?**

Il faut savoir avant tout que certains marchés sont imparfaits avec des conditions inégales (Des offres en situation de monopole ou d'oligopole et des demandes en situation monopole ou en monopsonie). Dans ces cas, il n'y a pas de concurrence ni les effets bénéfiques de l'offre et de la demande. Pour ce mémoire, restons dans une situation de concurrence pure et parfaite.

Nous savons que lors d'un lancement de produit, le consommateur sera réticent et aura une période d'adoption dans l'introduction le consommateur va avoir une réflexion autour de la réelle utilité de cette nouveauté. La croissance de la vie du produit. Puis vient une part de stabilité avec l'adoption du produit et enfin l'arrêt de l'achat du produit dans la phase de déclin pour différentes raisons (autres produits plus novateurs, goûts des clients changeant...).



Avec cette analyse, basée sur la capacité au changement du consommateur, nous pouvons penser que les acheteurs obligent les entreprises à innover pour répondre à leurs besoins. A notre époque, il est difficile de répondre à des besoins des consommateurs auxquelles il n'y a pas déjà des solutions sur les marchés. Nous avons donc l'impression, avec cette forte concurrence, que « le client est roi » et que les entreprises ne peuvent se perfectionner que sur des outils ou techniques déjà conçues. Cependant, la concurrence favorise le progrès et l'innovation pour rentrer et s'ancrer dans le marché. L'entreprise s'adapte à l'influence du marché pour survivre. En innovant, les organisations cherchent à répondre à de nouvelles demandes voir à créer de nouveaux besoins auprès des consommateurs (comme à la création d'internet qui ne découlait d'aucun besoin.). L'entreprise est réellement contrainte au marché et doit s'adapter. Celle-ci doit aussi prendre en compte la demande des consommateurs selon sa marge sur le chiffre d'affaires pour

s'assurer d'être pérenne. Elle doit se montrer flexible et rapide à pour répondre aux consommateurs mais aussi en termes d'innovation.

Venons à un fait après ces points : Il est plus facile à l'entreprise d'adapter son produit ou son service à une cible choisie plutôt que de vouloir la faire changer de comportement. Expliquons comment le changement est une notion complexe et surtout sur quoi l'entreprise s'appuie pour réussir ses changements.

### 1.1.3 Toute évolution repose sur une notion de changement.



En changeant, l'entreprise entraîne avec elle ses parties prenantes. Nous savons qu'une évolution est un « *Passage progressif d'un état à un autre* » (Définition du Petit Larousse). Cela implique donc nécessaire la notion du changement.

Pour réaliser avec plus de simplicité et surtout d'efficacité le changement, l'entreprise va pouvoir s'appuyer sur des démarches d'aide au changement qui influenceront la culture de l'entreprise. Rappelons brièvement que la culture d'entreprise représente tous les éléments organisationnels d'une organisation. **Mais pourquoi est-ce nécessaire ?**

Le changement, synonyme de modifications ou transformations, apporte une source de nouveautés et d'inconnues que beaucoup d'hommes et de femmes peuvent appréhender. L'appréhension laissera place à de l'incompréhension, voir à de la résistance. Pourtant, dans le contexte que nous venons de décrire, l'entreprise est obligée d'être réactive et flexible. C'est en ça que la notion de changement est primordiale à prendre en compte durant ce mémoire.

Intéressons-nous plus en détails à ce pourquoi. Nous avons expliqué que le changement impacte directement la culture de l'entreprise et plus simplement les hommes<sup>4</sup>. De plus, nous avons dit que toute finalité d'une organisation est de créer un profit malgré les contraintes sur le marché. De ces faits, il est nécessaire pour l'entreprise de trouver des leviers de performance afin de s'adapter à ces changements tout en gardant une capacité à atteindre ses objectifs.

Effectivement, un levier de performance est défini comme un élément permettant de renforcer la prospérité de l'entreprise, d'impulser une création de richesse et/ou de faire croître l'entreprise (En termes d'emplois par exemple). Il y a de nombreuses possibilités de leviers de performance au sein de chaque fonction dans l'entreprise :

<sup>4</sup> Nous comprenons dans ce terme les femmes aussi.

- **Finance & Comptabilité & Gestion stratégique.**
  - Exemples : S'appuyer sur les lois, législations et les normes pour obtenir des déductions fiscales ou des aides aux entreprises proposées par l'Etat.
- **Marketing & Commercial.**
  - Exemples : S'appuyer sur des techniques de marketing comme les 4P ou des techniques commerciales comme le merchandising pour développer un produit vedette.
- **Innovation & Recherche.**
  - Exemples : S'appuyer sur les tendances du marché et sur des processus sophistiqués pour innover rapidement.
- **Environnement & Légal.**
  - Exemples : S'appuyer sur une stratégie sociale et solidaire pour apporter une image appréciable auprès des consommateurs et des collaborateurs de l'entreprise.
- **Système d'information.**
  - Exemples : S'appuyer sur des nouveautés technologiques et modernes pour créer une plateforme collaborative ou utiliser un progiciel de gestion intégrée.
- **Ressources Humaines.**

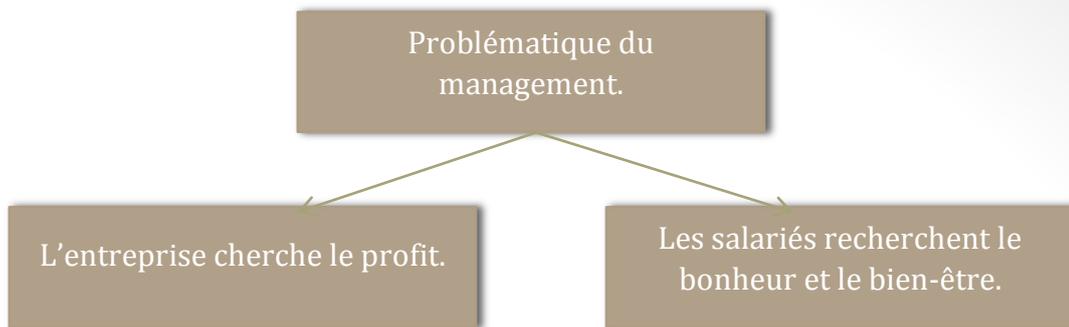
Pour ce mémoire et répondre à la problématique qui je le rappelle est : « **Dans quelles mesures l'encadrement de proximité est-il un levier de performance des collaborateurs par le biais du travail collaboratif ?** », concentrons-nous sur les leviers de performance associés aux ressources humaines.

Les ressources humaines sont accolées à une notion : Le management. Terme apparu en 1954 aux Etats-Unis avec le livre de Peter Drucker 'The Practice of Management'<sup>5</sup>.

Aujourd'hui, le management a un résumé très flou avec un « *ensemble de techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise* » (Définition Larousse).

La philosophie de la personne qui applique le management, dit le manager, est d'encadrer l'activité du collaborateur pour réaliser les objectifs de l'entreprise. Il est difficile de faire faire les choses par les autres de façon correcte s'ils y sont forcés. Le management actuel doit répondre à cette problématique que nous avons soulevé un peu plus haut : Allier la performance de l'entreprise pour atteindre le profit avec les convictions et les envies des collaborateurs qui ont de plus en plus le pouvoir de renier le management autoritaire.

<sup>5</sup> En français : Les pratiques de la direction des entreprises.



Personne, ni les salariés ni les entreprises ne recherchent le travail pour le travail. Ce qui débouche sur le problème : **Comment fait-on pour donner un sens au travail sachant qu'aucun des acteurs ne recherche le travail pour le travail ?** Le management va chercher à y répondre et de ce fait devenir un levier de performance pour ces deux acteurs.

Nous avons vu que le manger évolue dans un contexte très changeant où l'environnement et les attentes des collaborateurs et du client final guide le monde du travail. En faisant cela, nous avons pu décrire le système sur lequel repose les entreprises. Contexte par ailleurs qui devient par les lois et les tendances du marché mondial avec les innovations et le peuple.

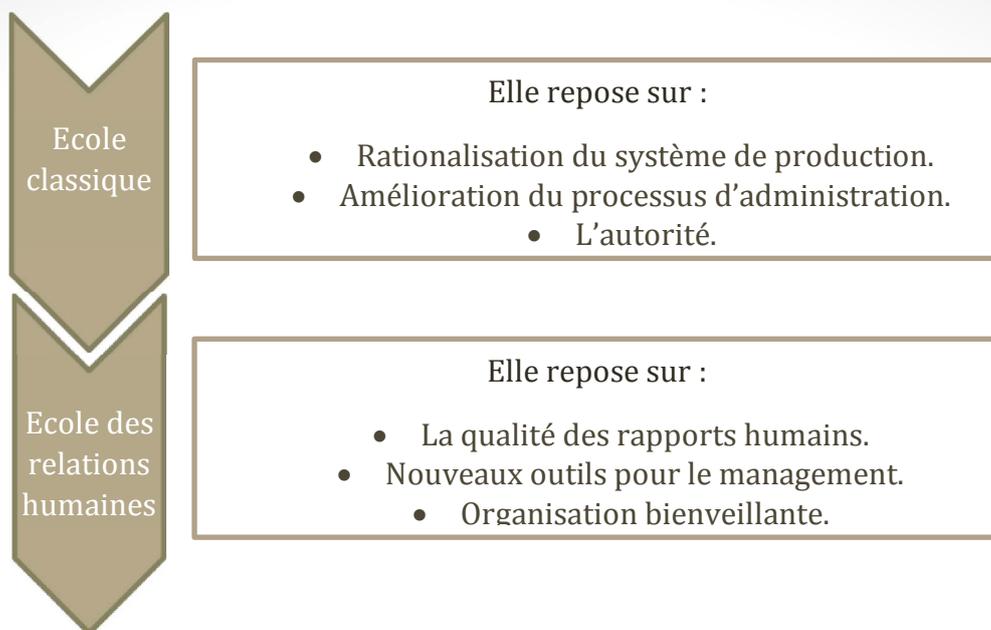
Passons au renouvellement du management : Outil du manager pour comprendre comment il peut être un levier de performance pour l'entreprise.

### **1.2 La progression et le cadrage du pouvoir de proximité.**

**Comment le management et la place du manager de proximité ont évolué selon les modes de travail dans les entreprises ?** Nous commencerons par préciser les différents styles de management, les rôles et la place du manager de proximité.

#### **1.2.1 Les styles de management.**

L'évolution du management repose sur deux grandes théories. Il est essentiel ici de dire que les buts sont communs : L'amélioration de la performance des entreprises mais comment y parvenir est différent.



Pour illustrer le management d'aujourd'hui, détaillons celui d'hier et celui vers lequel nous tendons demain.

---

*Entre 1880 et 1950 avec l'ère de la production et le marché de masse. [...]*

*Entre 1950-1990, la France rentrait dans la naissance du Marketing et l'apparition de marché segmenté. [...]*

*Fin du 20<sup>ème</sup> siècle, la France avait rapidement glissé d'une économie de l'offre (Commercialiser un maximum de produit qui sera de toute façon vendu par la forte demande) à l'économie de la demande. [...]*

*Au 21<sup>ème</sup> siècle, nous sommes dans l'ère de la technologie [...] La France se trouvait dans la démocratisation de la consommation.*

---

**L'école classique** est apparue dans l'ère de la production et du marché de masse. L'approche de cette école est très scientifique et rationnelle avec 4 principaux acteurs. C'est avec eux que nous comprendrons l'évolution de ce courant.

**Taylor** (1856-1915) est le premier acteur de ce mouvement avec le taylorisme. Plusieurs problèmes existent au sein des entreprises :

- La flânerie des ouvriers (Soit volontairement soit car l'ouvrier se disperse sous des directives incohérentes)
- Les conflits d'intérêts comme nous avons pu évoquer précédemment : Les entreprises recherchent un maximum de productivité et les collaborateurs visent des meilleures conditions de travail.

Synthétiquement, Taylor a étudié le travail comme une tâche scientifique pour permettre aux entreprises de répondre rapidement à la consommation de masse de l'après-guerre.

Pour son étude, il a sollicité les meilleurs ouvriers d'une usine. Ainsi, il a individualisé les tâches sur une ligne de production, chronométré les hommes puis listé des instructions détaillées avec le strict minimum de mouvements à faire pour être le plus rapide possible. Il y a l'apparition par ce principe du travail à la chaîne afin de permettre aux entreprises de faire des économies d'échelles.<sup>6</sup>

Taylor a réfléchi à un moyen de faire accepter cette nouvelle méthode de travail et a instauré le principe des primes individuelles de performance selon ses objectifs. Il s'était appuyé sur la logique scientifique des résultats de ses études pour faire accepter aussi ces procédures qu'il appellera « One best way »<sup>7</sup>

Cependant, **lorsque les entreprises ont appliqué cette méthode, il y a une apparition de déqualification des travailleurs** (liée à un unique maillon de la chaîne de production, répétitif et très bref), **une déshumanisation** (l'homme est comparé à une machine) **et une chute de motivation** (qui entraîne un fort turnover et un fort taux d'absentéisme).

Pour résoudre les problèmes du taylorisme, **Henry Ford** (1863-1947) est entré en jeu. Il a remarqué qu'il y avait un réel problème sur le plan social et a décidé d'instaurer une nouvelle représentation des ressources humaines. En stipulant que la performance économique de l'entreprise dépend des hommes. Il a souhaité les récompenser en mettant en place un circuit : Les forts gains de productivité peuvent être attribués aux travailleurs concernés qui ont atteints de forts objectifs.

- **C'est grâce à lui qu'on trouve à présent des salaires indexés au rythme de la productivité des entreprises.**

Pourtant, cela n'a pas comblé les problèmes engendrés avec le taylorisme même si les salaires des employés et ont amélioré leurs niveaux de vie.

De plus, en regardant leurs études et leurs tests, Ford et Taylor ont amélioré la performance de l'entreprise mais que sur un court terme car il y a trop d'effets néfastes à leur système.

**Fayol** (1841-1925) est intervenu dans le management en construisant l'arborescence de l'entreprise sous 6 fonctions (technique, financière, commerciale, comptable, sécurité et administrative). Il a souhaité développer le côté administratif des entreprises pour stabiliser les conflits sociaux entre les

<sup>6</sup> C'est-à-dire la baisse du coût unitaire d'un produit qu'obtient l'entreprise en accroissant la quantité de sa production pour répartir ses charges. Ces économies d'échelles apparaissent aussi grâce à la mise en place de produit standardisé pour augmenter la cadence de production et la simplifier les processus.

<sup>7</sup> Traduction : Meilleure façon.

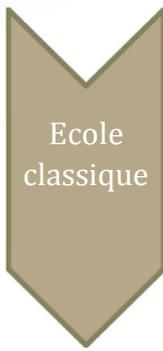
lignes hiérarchiques mais aussi assurer sur le long terme l'amélioration de la performance des entreprises. Pour lui, l'administration découle en 5 points :

- **Prévoir et définir** la stratégie de l'entreprise avec un plan d'action sur différentes lignes temporelles (Court terme, moyen terme et long terme). Pour Fayol, ce point permettra de définir une ligne directrice à toutes les parties prenantes de l'entreprise. Il intègre ainsi une capacité d'adaptation et d'organisation des hommes au sein de l'entreprise.
- **Organiser et délimiter** le fonctionnement de l'entreprise avec les procédures ainsi que les responsabilités qui découlent de ces axes. Ainsi, Fayol permet l'assurance du maintien des procédures et de l'organisation quotidienne de l'organisation.
- **Commander et assurer** les lignes hiérarchiques en s'appuyant sur la personnalité du dirigeant et du soutien des managers. Tout cela permet de garder une bonne gouvernance, une structure stable et un ensemble de règles cohérentes.
- **Coordonner et harmoniser** les actions des différents membres de l'entreprise. Fayol souhaite pouvoir combiner les actions des opérationnelles pour constituer un ensemble cohérent et atteindre les objectifs de l'entreprise.
- **Contrôler et vérifier** la bonne exécution des tâches ou des actions. Fayol souhaite évaluer en temps réel si l'entreprise peut atteindre les objectifs. Mais il pense aussi par ce procédé à une ligne autoritaire pour être le garant des bonnes pratiques et sanctionner ou réparer les dysfonctionnements.

**Fayol apporte une notion essentielle :** Il a montré que les dirigeants tiennent eux aussi une part importante dans la productivité de l'entreprise par l'administration, l'encadrement. Pour s'appuyer sur cette notion, il a mis en place une rémunération équitable et non plus égalitaire avec la possibilité toujours d'atteindre la fameuse prime de participation aux bénéfices créée par Henri Ford.

Nous voyons aussi que l'encadrement de proximité a progressé. Il n'y avait plus des contremaitres qui surveillaient le rythme et les travaux de la main d'œuvre mais des managers qui supervisaient les hommes dans les ateliers. Cependant, Fayol a expliqué qu'il fallait rester dans un système de centralisation des responsabilités pour s'assurer de la cohérence et une bonne cadence de l'atteinte des objectifs au sein de l'entreprise.

**Globalement, Fayol a apporté de nouvelles notions au management comme la notion d'équité, d'apporter une stabilité et une communication sur l'administration avec les 5 points que nous avons cités juste au-dessus. Cependant, Fayol n'a pas réussi à résoudre les conflits des collaborateurs avec le monde du travail.**



Ecole  
classique

Elle repose sur :

- Taylor et la rationalité productive
- Ford et la prime de participation aux bénéfices
- Fayol et la rationalité administrative

**L'école des relations humaines** est apparue dans l'ère du marketing avec le passage d'une économie de la demande à une économie de l'offre. L'approche de cette école est axée sur l'humain avec là encore 4 principaux acteurs.

**Avec le précédent courant, les auteurs ont montré un lien entre les employés et l'efficacité de l'entreprise mais aussi les nombreux conflits** entre les collaborateurs et l'entreprise. Ce courant a pris en compte les conditions de travail et la psychologie des salariés pour éviter les conflits avec les salariés.

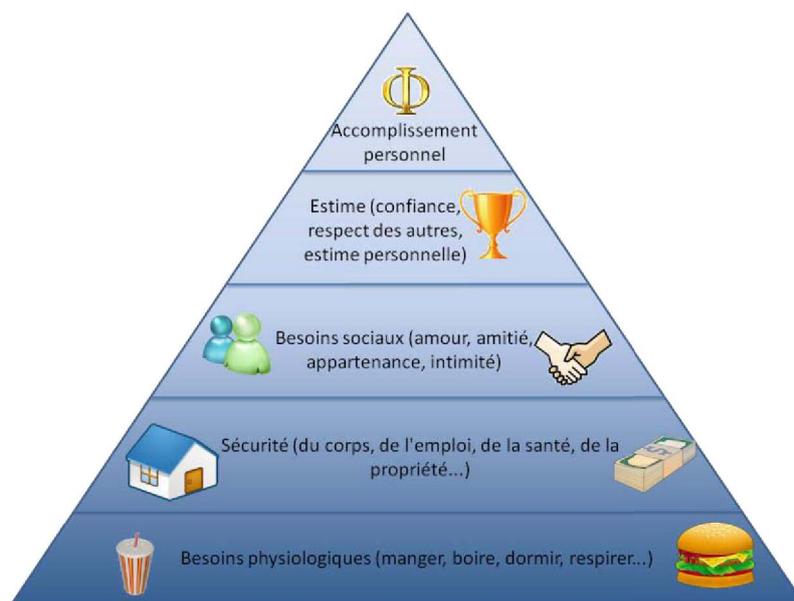
**Elton Mayo** (1880-1949) a mis en évidence l'existence et l'importance des relations interprofessionnelles entre individus au sein d'un groupe de travail. Il a effectué des tests dans la *Western Electric Company* qui se résument à évaluer la productivité des employés selon des conditions de travail. Il a séparé des ouvrières dans une salle pour évaluer leur productivité par rapport à d'autres ouvrières restées dans l'atelier principal. Mayo a remarqué que la productivité des ouvrières isolées reste toujours meilleure que celle dans l'atelier. Son évaluation a alterné la mise en place d'un salaire commun au groupe d'ouvrière, puis un salaire individuel. En faisant ainsi, Mayo a voulu s'assurer que le salaire n'influait pas la productivité. La dernière expérience a été de remettre le groupe isolé dans l'atelier mais en conservant ce salaire collectif. Il y a eu une hausse de productivité sur un laps de temps très court puis une stagnation et une régression pour revenir au même niveau que les autres employées.

Elton Mayo met en lumière des conclusions intéressantes avec ces études :

- Les ouvrières se sont senties importantes dans ce projet et le simple fait de mener une enquête et de les prendre en considération a eu des répercussions importantes sur leur productivité. **Elton Mayo a su les motiver et améliorer leur estime de soi.**
- Durant les expériences, un chercheur devait évaluer leur cadence. Celui-ci est sorti de son rôle pour interagir avec le groupe d'ouvrière et servir d'intermédiaire avec la direction pour communiquer. Sur ce point, **Elton Mayo montre qu'un style de management souple et participe** né naturellement et favorise l'entente et les bonnes procédures dans la supervision.

- Ce chercheur avait aussi pour action de prévenir les ouvrières de leur cadence ou des atteintes des objectifs. **Elton Mayo a remarqué la naissance d'initiatives de la part des ouvrières mais aussi d'élans de solidarités** qui se répercute automatiquement sur la productivité commune du groupe.

Après les études d'Elton Mayo, nous trouvons aussi **Abraham Maslow (1908-1970) et Frederick Herzerg (1923-2000)** qui souhaitent s'axer sur son premier point et développer des incitations et des éléments de motivations pour les salariés.



La pyramide des besoins de Maslow est une représentation hiérarchique des besoins de n'importe quel homme. Les deux besoins piliers sont des besoins primaires, essentiels à être atteint puis les trois autres sont des besoins dits secondaires. Maslow explique qu'après avoir atteint le premier pilier, nous passons au second et ainsi de suite. De plus Maslow soulève que l'atteinte de chaque besoin n'est pas similaire entre les hommes et qu'ils dépendent de leurs statuts psychologiques ou de leurs situation professionnel.

- Il a été évalué qu'un chef d'entreprise aura besoin plus fort au niveau de son estime et de l'accomplissement personnel contre un manager de proximité qui aura des besoins sociaux et d'estime plus forts.

Pour expliquer les points :

- **Les besoins physiologiques** sont comblés dans le travail par le salaire qui permettra d'acheter les moyens de les combler (Exemple : Nourriture, logement...).

- **Les besoins de sécurité** sont comblés dans le travail par la régularité du salaire, des lois et normes qui sont appliqués pour protéger le salarié...
- **Les besoins sociaux** sont comblés dans le travail par l'appartenance à un groupe de travail, à une communauté et une culture commune.
- **Les besoins d'estime** sont comblés dans le travail par la reconnaissance du travail des autres agents dans l'entreprise.
- **Les besoins d'accomplissement** personnel sont comblés dans le travail lorsque celui a un sens pour le salarié. Ce besoin n'est jamais atteint à cause de cette notion de changement. L'homme est toujours en quête de cet accomplissement.

Frederick Herzberg, psychologue américain va s'appuyer sur la théorie de Maslow et l'approfondir :

Facteurs de satisfaction, donc motivation à long terme	
Si ces facteurs sont satisfaits, cela va apporter une réelle plus-value sur la motivation à long terme car cela touche l'épanouissement de l'individu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation de soi</li> <li>Evolution de carrière</li> <li>Autonomie</li> <li>Responsabilités</li> <li>Reconnaissance du travail</li> <li>Intérêt du travail</li> </ul>
Facteur d'ambiance, donc motivation à court terme	
Si ces facteurs sont satisfaits, cela va apporter une meilleure situation des conditions de travail mais n'influencera la motivation qu'à court terme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique salariale</li> <li>Conditions de travail</li> <li>Salaire</li> <li>Système de supervision</li> <li>Statut</li> <li>Sécurité du travail</li> </ul>

Les deux théories sont intéressantes pour un manager. Cela le permet de savoir les éléments qui motivent les salariés. Nous regarderons dans la seconde partie pourquoi et nous les approfondirons.

Ecole des  
relations  
humaines

Elle repose sur :

- Elton Mayo et Mc Gregor et leurs thèses pour désavouer l'approche de l'école classique
- Maslow et Herzerg avec la mise en évidence des facteurs de motivation.

Dans cette école, nous voyons que les études portent sur une partie informelle de l'organisation : Etudier les comportements humains au travail qui influence la productivité. De plus cette école soulève la problématique que les raisons financières ne sont pas une réelle source de motivation pour accomplir son travail.

Le management est l'outil du manager mais il se repose aussi sur une notion de décisions et de transmissions d'informations qui ont évolué et qu'il faut aborder.

### 1.2.2 Le pouvoir de décisions et la transmission d'informations.

Avec **Fayol**, nous avons parlé d'une arborescence d'entreprise pour développer et stabiliser le côté administratif des entreprises. Pour le représenter nous parlerons ici d'organigramme, qui est « *la représentation de la structure de l'entreprise et l'organisation hiérarchique des services* » (Définition Larousse)

Concrètement, nous avons vu qu'avec Fayol, l'administration servait à :

- **Prévoir et définir** la stratégie de l'entreprise.
- **Organiser et délimiter** le fonctionnement de l'entreprise.
- **Commander et assurer** les lignes hiérarchiques.
- **Coordonner et harmoniser** les actions des différents membres de l'entreprise.
- **Contrôler et vérifier** la bonne exécution des tâches ou des actions.

Fayol est l'acteur, le lien avec l'école de la contingence.

Ecole de la  
contingence

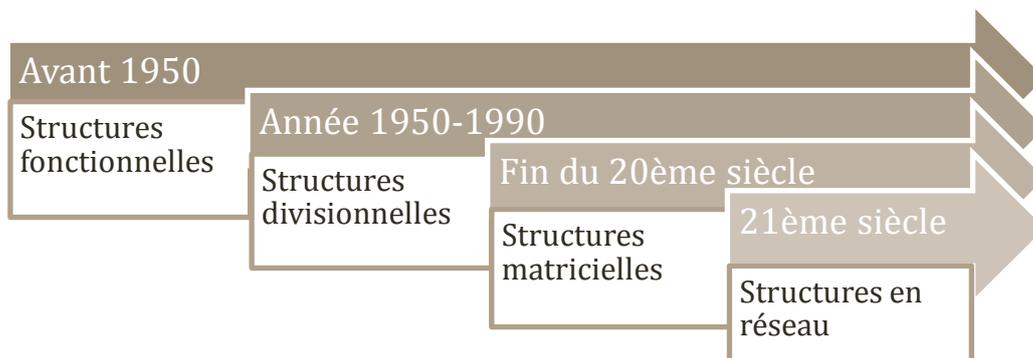
Elle repose sur :

- L'analyse de la structure des organisations.

Il est intéressant que nous regardions pourquoi et comment cette école explique les structures d'une entreprise.

**Les prises de décisions et la transmission de l'information sont complètement liées à ce principe de structure et nous allons le regarder ensemble.**

Si nous restons dans une analyse des évolutions des époques, voici le découlement :



Dans ce courant, les auteurs veulent mettre en lumière la possibilité que la structure de l'entreprise soit influencée par différents éléments, ce qui expliquerait aussi l'évolution dans la chronologie.

Pour **Henri Mintzberg** (Né en 1939), la structure est modifiée selon **la taille** :

- Il le résume en 3 points :
  - « Plus une organisation de grande taille, plus sa structure est élaborée : Plus les tâches y sont spécialisées, plus les unités sont différenciées et plus sa composante administrative est développée.
  - Plus l'organisation est grande, plus la taille moyenne des unités est grande.
  - Plus l'organisation est grande, plus elle est formalisées. »

**Joan Woodward (1916-1971)** a impliqué un autre point qui influençait les structures : **La technologie**. Il a pu classer un ensemble d'entreprise pour trouver une corrélation entre l'organisation de la structure et la performance, cependant les résultats n'ont pas été positifs. Il a tout de même mis en lumière une relation systématique entre la technologie que l'entreprise employait et sa structure. Il a expliqué avec les deux mêmes typologies que Burns et Stalker :

- **Mécaniste** : Rigide et formelle en cas de production de masse.
- **Organique** : Structure souple et informelle, oriente vers les attentes et les besoins des consommateurs en cas de production à l'unité.

Avec **Tom Burns (1913-2001)** et **George Macpherson Stalker (1959-2013)**, ils ont souhaité mettre en le lien la structure et **l'environnement** :

- **Mécaniste** : Structure bureaucratique dans un environnement stable en termes de changements technologiques et de marché.
- **Organique** : Structure où la formalisation est faible, la communication informelle et la décentralisation est importante dans un environnement instable ou dynamique.

Selon **Paul Lawrence (1922-2011)** et **Jay Lorsch** (Né en 1932), ils ont convenu que la structure des entreprises répondait aux objectifs décrits par Fayol sous deux formes :

- **Différenciation** qui consiste à préciser les objectifs et les rôles de chacun dans l'organisation. Il y est noté la nature des objectifs, l'horizon temporel des objectifs à atteindre, le degré de formalisme et enfin l'orientation interpersonnelle, c'est-à-dire les conditions de travail au sein des services.
- **Intégration** qui consiste à coordonner l'ensemble des actions des différents services autour des objectifs communs.

---

*Nous venons de donner des termes comme la décentralisation de l'information ou la bureaucratie mais d'autres critères non exhaustifs qui se sont développés pour définir une structure et sur lesquels les managers peuvent se reposer pour la prise de décisions ou la transmission d'information.<sup>8</sup>*

---

Les éléments que nous venons d'énoncer : **La taille de l'entreprise, sa technologie et son environnement ont des tendances à évoluer.** Par ce courant, nous comprenons que les structures des entreprises doivent changer et s'adapter aussi. **Mais rappelons où nous voulons aller : Décrire les prises de décisions et la transmission de l'information aux seins des entreprises.**

Nous avons dit qu'il était essentiel de comprendre qu'est-ce qu'était une structure de l'entreprise. Deux optiques s'offrent à nous : Le pouvoir de décision & la transmission de l'information.

Pour simplifier la compréhension des structures des organisations, des organigrammes sont nés. Nous allons ainsi voir le lien entre certains d'eux et avec les décisions et/ou transmission d'informations.

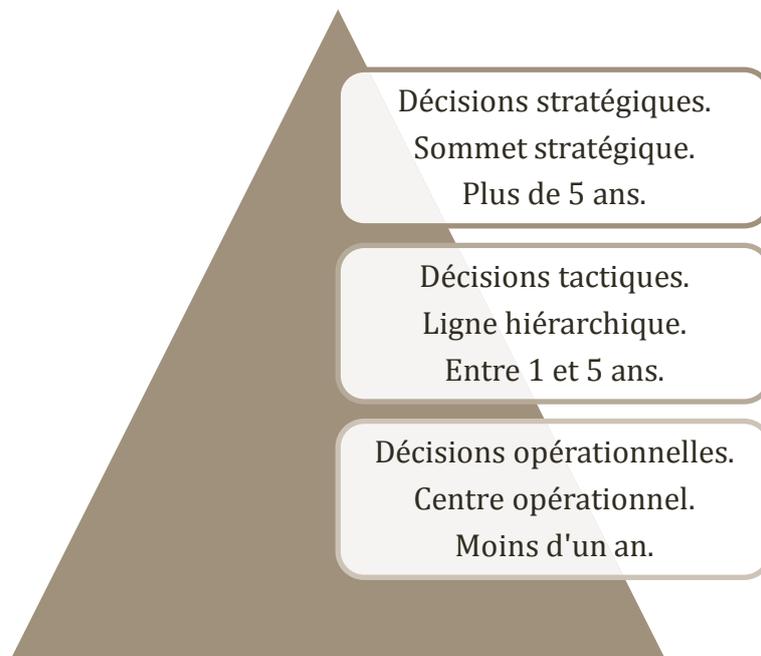
---

<sup>8</sup> Annexe 3 pour voir d'autres termes.

Les décisions peuvent être **classées selon l'échéance**. On peut en trouver à court terme (la durée n'excède pas un an), d'autres décisions à moyen terme (la décision engage l'entreprise entre un et cinq ans), puis des décisions dites de long terme (entre 5 ans et plus). Mais les décisions peuvent aussi être **catégorisées par l'objet même**. Il y a plusieurs types de décisions :

- **Stratégiques** qui sont fondamentales et qui engagent l'entreprise dans un avenir de long terme.
- **Tactiques** qui sont des décisions de gestion et assurent les moyens pour la réalisation des missions.
- **Opérationnelles** qui sont des décisions liées aux opérations courantes dans l'entreprise.

Nous pouvons voir ici que les objets restent associés à une notion de temps. Si nous partons de cette logique, nous voyons que plus nous sommes en hauteur dans une échelle hiérarchique et plus il nous faut des responsabilités pour décider.



**Mais qu'est-ce qui détermine la décision ?** Une décision c'est « *l'acte par lequel quelqu'un opte pour une solution pour résoudre un choix, pour donner ses orientations* » (Définition Larousse)

Des éléments déclenchent la nécessité de prendre des décisions :

- **La nécessité** : Si un problème né, c'est qu'il y a forcément une solution. Laisser la situation en état malgré la déclaration d'un problème, cela dégradera la situation.

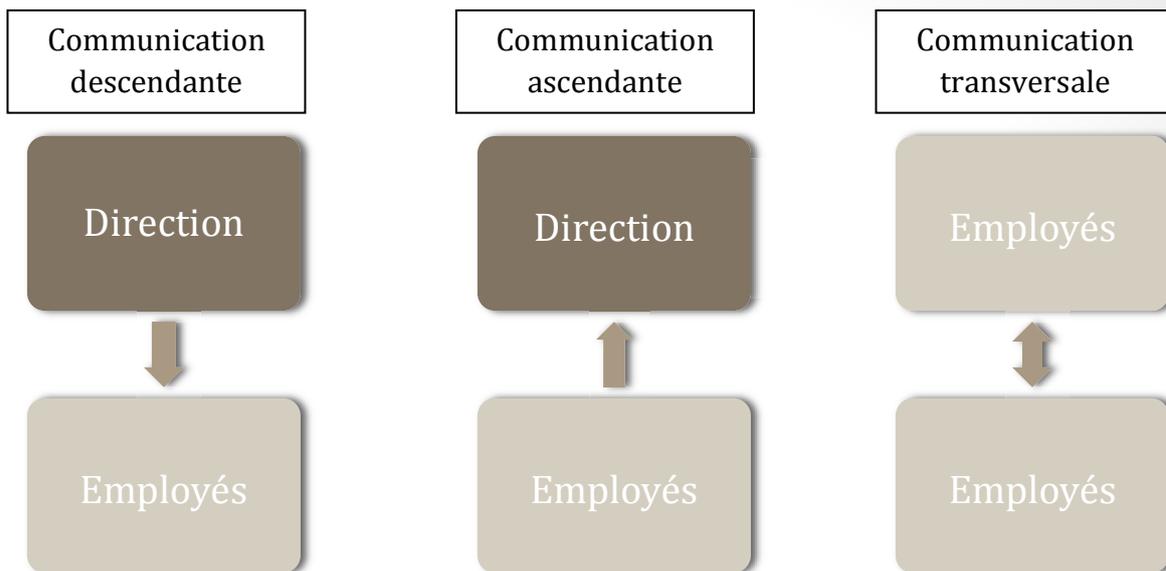
- **L'urgence & l'importance** : Il est nécessaire de balancer entre le problème rencontré, les ressources contraintes par ce problème et évaluer l'apport pour juger de l'urgence d'une décision.
- **L'impartialité** : Pour obtenir cette impartialité, les décisions peuvent être prises collégalement.
- **La qualité** : Pour qu'une décision soit comprise ou simplement prise selon l'importance de la décision, elle peut reposer sur des résultats, des documents d'analyse qui représenteront la qualité.

C'est sur ces graduations que le manager doit se reposer pour prendre des décisions et dans la seconde partie du mémoire nous regarderons concrètement pourquoi.

**Nous venons de dire que la qualité engendrait la compréhension à l'équipe. Parlons à présent de la transmission de l'information.** L'information c'est « *une action d'indiquer, de renseigner ou de préciser à quelqu'un ou un groupe l'avancé des évènements ou de quelque chose* » (Définition Larousse). Pour transmettre ces informations l'entreprise passera par le principe de la **communication interne** dans l'entreprise.

**Globalement, quels sont les éléments dans la communication interne ? Les récepteurs** de la communication interne, sont pour la plupart du temps, **les salariés**, dans le but d'être avertis sur des **informations concernant l'entreprise** (les résultats de l'entreprise ou la fermeture exceptionnelle par exemple) ou des **informations à titre individuelles** (comme l'augmentation de salaire). Le second acteur peut être **le sommet stratégique** (pour les revendications des employés par exemple). C'est ici que les managers, l'encadrement de proximité dans la ligne hiérarchique sert d'intermédiaire. Cette transmission se fait par différents supports comme la communication écrite, indirecte ou directe et par le support multimédia.

Nous pouvons caractériser la communication interne et donc la transmission d'informations sous trois formes :



**La communication descendante** part du sommet hiérarchique vers le centre opérationnel. Son but est de transmettre des informations réglementaires ou des projets sur l'entreprise. De plus, cette communication permet de résoudre des conflits potentiellement stratégiquement en interne qui sont relevés. **La communication ascendante** est son inverse. C'est le centre opérationnel qui fait remonter les informations au niveau du sommet stratégique. **La communication transversale** est la plus rapide et la moins structurée : Elle est informelle. Elle permet aux salariés d'échanger, de créer des liens sociaux forts au sein de l'entreprise.

**Mais pourquoi transmettre les informations et les décisions ? Et surtout, pourquoi la communication passe par la ligne hiérarchique ?** C'est un outil de management car cela remplit plusieurs fonctions comme exposer les résultats, expliquer les nouvelles orientations, motiver et faire participer les collaborateurs en les rassemblant autour d'un projet. Globalement, la transmission d'informations grâce à la communication interne permet de rapprocher les dirigeants et les salariés autour des objectifs de l'entreprise. Il est essentiel que chacun soit au même niveau d'informations dans l'entreprise pour qu'ils soient tous impliqués de la même manière.

L'idée est de faire participer, prendre en compte l'opinion du personnel dans les démarches décisionnelles de l'organisation. Cela débouche sur ce qu'on appelle le management participatif (Surtout dans le schéma de la communication ascendante car elle permet à chacun des acteurs de l'entreprise de s'exprimer, d'interagir lors de dialogues sociaux pour s'affirmer et avoir la possibilité d'être entendu.).

**Mais concrètement, pourquoi avoir parlé des styles de management et des systèmes de décisions puis d'informations ?** Le style de management est l'outil du manager et le système de décision avec la transmission d'informations sont des canaux et des facteurs sur lequel le manager doit s'appuyer pour utiliser

correctement son management. Il nous fallait poser tous les contextes au rôle du manager avant de rentrer dans la description de ce métier.

### 1.2.3 La mutation du manager de proximité.

**La notion de manager de proximité est née dans l'ère de la production de masse** avec Taylor qui avait besoin d'eux. Ils les nommaient les contremaitres. Leur rôle était d'être un bon gestionnaire en dirigeant et contrôlant les autres ouvriers dans leurs tâches. Effectivement, comme nous avons dit avec Taylor, toute la production reposait sur des évaluations scientifiques et chronométrés. Les contremaitres étaient là pour s'assurer de la bonne cadence des ouvriers tout en gérant les aléas dans la ligne de production. L'orientation était purement productive, sans communication ascendante. Ils étaient les relais de la communication descendante bien que minime.

Comme nous l'expliquons au début de ce mémoire, tout est en perpétuel évolution. L'environnement, les attentes des consommateurs, les entreprises... Il en va de même pour le rôle du manager qui est en mutations fréquentes. Rappelons que le manager de proximité doit se référer aux normes et certifications, à la santé et la sécurité au travail qui prend un part de plus en plus importante dans l'organisation des entreprises. Il doit aussi se reposer sur les évolutions du management (Selon les cultures et les générations) et les changements technologiques.

**Aujourd'hui**, nous ne parlons plus de contremaitres mais de manager de proximité et leurs rôles ont changé. Le manager s'impose au groupe par sa place dans la hiérarchie. (Il peut y avoir plusieurs types de manager comme le manager dirigeant dans le sommet hiérarchiques, manager de projet ou chef de projet... mais nous resterons ciblés sur le manager de proximité). Il a cette vision du client final auquel il va chercher à répondre le mieux possible en continuant de gérer les aléas dans la ligne de production, en s'assurant du maintien de la performance de l'équipe et en instaurant la ligne du changement quand celle-ci est nécessaire. Nous avons déjà abordé cette nécessité de prendre en compte le client final dans le premier point. Il devient un réel lien pour la communication, autant ascendante que descendante et pour en revenir à notre problématique : **C'est un acteur du progrès et de levier de performance en étant le principal pilote du changement.** Ses rôles sont riches et variés que nous ne détailleront pas ici mais dans la seconde partie du mémoire :

- Organise, dirige et contrôle.
- Forme et perfectionne son équipe
- Est le vecteur de communication entre son supérieur direct et l'équipe.
- Suggère des axes d'amélioration
- Rend compte et informe.
- Etc...

Le manager de proximité doit mettre en œuvre les moyens humains et matériels dont il dispose pour accomplir les missions qui lui sont confiées avec son équipe et selon les meilleures conditions des délais, coût, qualité, sécurité et délais.<sup>9</sup>

De plus le manager n'est plus un simple gestionnaire mais un technicien qui connaît le métier de ces collaborateurs, qui en comprend les souffrances ou les aléas quotidiens. Nous détaillerons le pourquoi dans la prochaine partie. Cette analyse repose sur le Lean management. C'est une approche élaborée chez Toyota dans les années 1950. Elle permet de mettre en place la culture de l'amélioration continue avec le :

- Zéro perte
- Zéro inflexibilité
- Zéro Défaut
- Zéro Variation

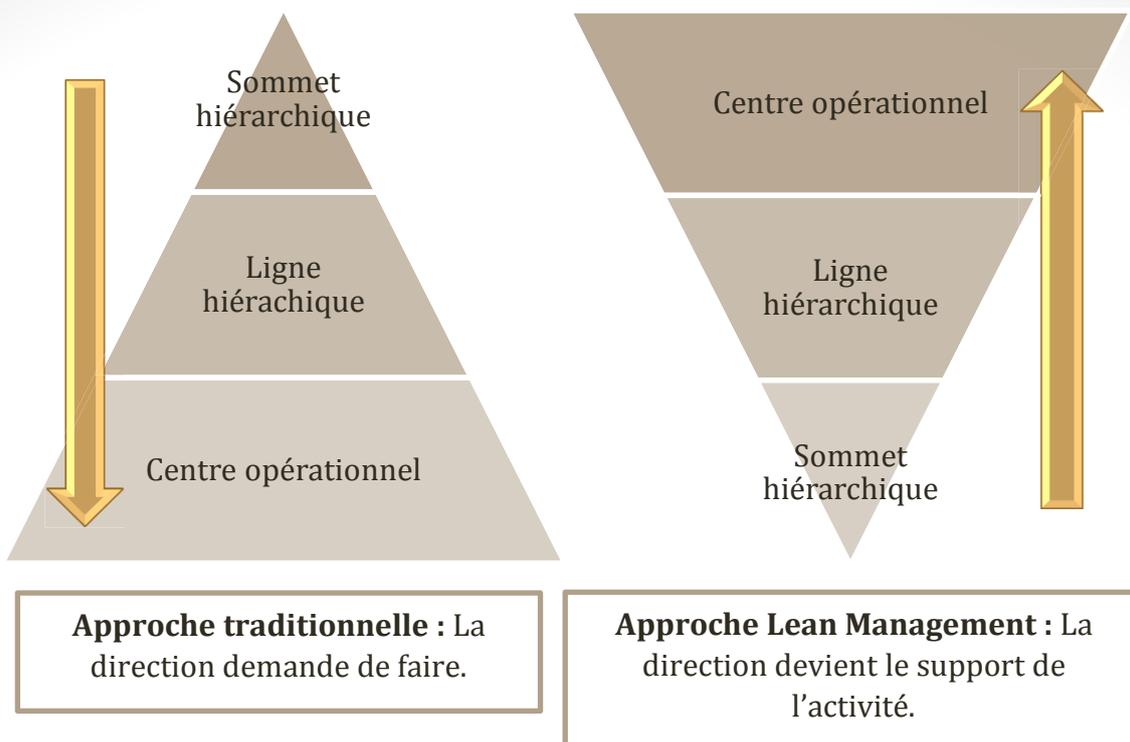
Le Lean Management vise à l'identification et à l'élimination des gaspillages de temps sans valeur pour le client, l'entreprise ou les employés. Il est plus intéressant de faire plus vite en réorganisant son travail qu'en mettant la pression sur les opérationnels. Le Lean Management vise aussi à diminuer les rigidités de l'entreprise pour s'adapter au plus près de la demande du client. Là aussi il est plus intéressant de réorganiser l'entreprise pour être en phase avec son époque et les attentes des parties prenantes à l'entreprise.

Les méthodes clés utilisées par cette technique sont :

- **Le management de terrain** : Les managers sont en immersion sur le lieu de travail du collaborateur pour mieux comprendre sa situation. Pour demain, de nouvelles attentes commencent à naître :  
Le manager devra être passé du technicien au leadership pour atteindre avec l'équipe les objectifs fixés selon la performance collective. Il devra se reposer sur l'écoute des collaborateurs et des clients de l'entreprise en prenant l'autonomie de l'équipe.

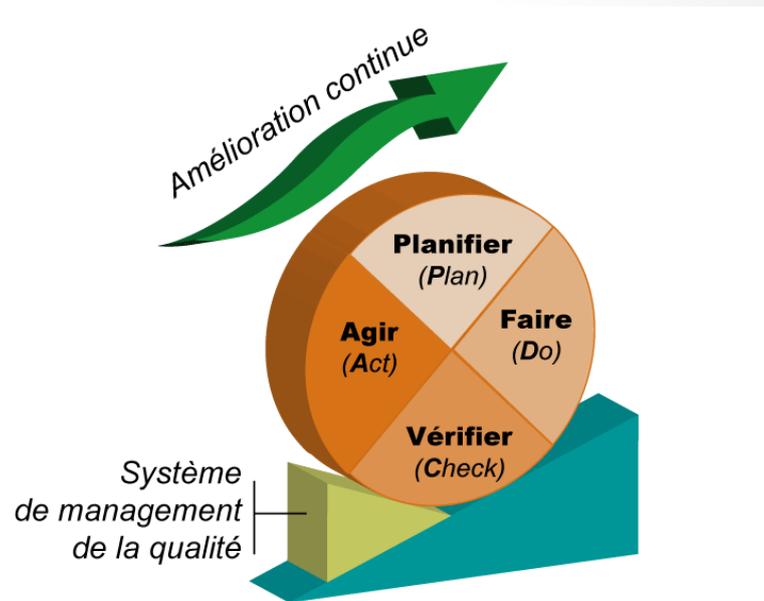
---

<sup>9</sup> Référence à l'amélioration continue.



- **La valeur ajoutée<sup>10</sup>**, se produisant sur le terrain, toute l'organisation doit être présente et en soutien. La valeur ajoutée des équipes opérationnelles, c'est-à-dire celle qui est sur le terrain est de produire et de réaliser des progrès. La valeur ajoutée du management est de contrôler, soutenir les démarches et mettre en place les conditions de succès sur le terrain. On trouve ici la réelle nécessité de travailler sur le terrain pour mieux évaluer la situation.
- **L'optimisation des flux :** C'est pour optimiser et fluidifier le processus. Être très réactif et répondre parfaitement à la demande du client. On va chercher à analyser les surcapacités de l'équipe ou au contraire les goulots d'étranglement dans les étapes de la tâche pour équilibrer le processus. Puis on va chercher à diminuer les délais d'attente du client en améliorant le processus et en répondant mieux à sa demande grâce à une enquête satisfaction client (c'est la voix du client).
- **Le PDCA** pour gérer des actions simples et en assurer un suivi rigoureux pour résoudre des problèmes. Rappelons qu'un problème est un écart entre la situation présente et souhaitée.

<sup>10</sup> Définition : La valeur ajoutée apporte une valeur au produit ou au service vendu.



Plan : Définir le problème et l'objectif ; Définir les indicateurs ; Mesurer la situation initiale ; Faire un plan d'action à mener.

Do : Informer les personnes concernées ; Faire les actions.

Check : Mesurer les résultats sur une période représentative ; Les objectifs sont-ils atteints ? ; Mener des actions pour traiter les écarts et atteindre les objectifs

Act : Consolider les standards pour éviter le retour au problème ; Former les personnes concernées ; Recommencer le PDCA sur un autre objectif.

Cette liste n'est pas exhaustive mais représente les principales notions de ce management.

De nouveaux éléments de culture d'entreprise vont aussi s'ancrer dans l'entreprise. Mais nous en parlerons plus dans la deuxième partie du mémoire.

Pour mettre en place ce comportement d'amélioration continue et de qualité, le manager de proximité se reposera sur **la notion d'autorité** que **Max Weber (1854-1920)**<sup>11</sup> a énoncé. En visualisant les œuvres des trois personnalités du courant classique, il met en lumière, comme Fayol que le rôle de l'autorité est primordial. Il faut lui donner un fondement légitime auprès des individus pour qu'ils l'acceptent. Il fait ressortir quatre types d'autorité :

- Autorité charismatique : Liée à des qualités (Ex : Hitler)
- Autorité traditionnelle : Liée à des traditions pour donner une légitimité dans l'autorité (Ex : Un roi)
- Autorité bureaucratique : Liée à des lois et des statuts (Ex : Un employeur)
- Autorité scientifique : Liée aux compétences intellectuelles (Ex : Un expert)

<sup>11</sup> Pour le situer, c'est un lien entre l'école classique et l'école des relations humaines.

Le manager peut se reposer aussi sur différents rôles et compétences à mettre en place pour atteindre la nouvelle facette de l'encadrement de proximité que nous verrons en seconde partie du mémoire.

Pour résumer, les politiques des entreprises mettent un réel accent sur le capital humain et développement du potentiel de l'entreprise. Le capital humain motivé dans l'entreprise est un réel levier de performance pour l'entreprise. Si nous parlons d'un mauvais management, cela s'apparente aujourd'hui à la mauvaise gestion du capital humain, de ces hommes et femmes qui travaillent pour l'entreprise. Les répercussions d'une mauvaise gestion s'apparentent à une augmentation du stress sur le lieu de travail et cela fait perdre entre 2 et 3 millions d'euros<sup>12</sup> à cause de ce symptôme. D'autres symptômes apparaissent comme le présentisme (S'apparente comme étant la présence des employés dans l'entreprise sans aucune motivation ni volonté de progresser ou de bien faire son travail. La personne n'apporte plus rien à l'entreprise. Statistiquement, cela ferait baisser de 30% de la productivité de l'entreprise<sup>13</sup>). Passons alors à ce qui génère la plus grande partie de l'activité du manager : La gestion du capital humain.

### **1.3 Le renouvellement des hommes.**

**Comment les hommes et leurs attentes ont évolué depuis 1950 ?** Nous commencerons par préciser la place des hommes dans l'entreprise et la nouvelle optique d'un travail collaboratif pour y répondre.

#### **1.3.1 La place est les attentes des hommes dans le monde du travail.**

Les hommes n'échappent pas à la règle et nous allons le voir les différentes générations.

- **Génération silencieuse (1925-1942).** C'était la génération qui a vécu le temps des guerres. Ils ont vécu une période où le travail était spécialisé et de qualité. Rappelons que nous étions à la fin de l'époque de la production de masse. Leur choix de vie était limité et ils avaient un sens du devoir prononcé, ce qui simplifiait et rendait docile à l'autorité. Ils avaient tendance à être loyaux envers l'entreprise en faisant preuves de prudence et d'économie.
- **Les Baby-Boomer (1943-1959).** C'était la génération de l'après-guerre. Leurs choix de vie se développaient avec l'ouverture des marchés internationaux. Leurs attentes se recentraient sur leur plaisir et la famille. Ils respectaient toujours l'autorité et étaient plutôt matérialistes ce qui

<sup>12</sup> Etude INRS et Arts et Métiers PartisTech en 2007.

<sup>13</sup> Source LeFigaro, article Travail : Le coût du présentisme plus élevé que celui... de l'absentéisme, publié le 06.02.2015.

correspondait à cette fin de mouvement pour la production de masse et le début de l'ère du marketing. C'était cependant une génération chargée d'envies de nouveautés avec l'apparition des premiers syndicats et de nombreuses réformes sociales.

- **La génération X (1959-1977).** C'était la génération qui recherchait des défis et un fort besoin d'apprendre. Ils ont été dans une époque où il était difficile d'avoir un emploi stable et bien rémunéré à cause de la pénurie d'emplois. Une attitude égocentrique et sarcastique était alors apparue. Le salaire n'était plus la principale attente et ils recherchaient d'autres épanouissements dans le travail comme découvrir ou expérimenter de nouvelles choses. Cette génération remettait vivement l'autorité en cause avec la naissance de beaucoup d'entrepreneurs et d'artistes pour expérimenter et innover. Ils préféraient travailler à leur compte que sous des directives. Le travail n'était plus une priorité pour cette génération car ils n'arrivaient pas à s'épanouir dedans.
- **La génération Y (1978-1994).** La génération de coaching et de rétroaction. C'était une génération baignée dans les médias et l'hyperconsommation avec une rapidité des actions. Ils recherchaient du plaisir au travail et obtenir des résultats très rapidement. Il y avait aussi une volonté de travailler en équipe et de gravir les échelons hâtivement en ayant un mentor plutôt qu'un supérieur qu'ils pouvaient prendre comme modèle. Ils recherchaient un équilibre entre le monde du travail, les loisirs et la famille. Il y avait aussi une forte incompréhension face à l'autorité et les marques traditionnelles de conduite comme la ponctualité et la courtoisie.
- **La génération Z (1995- X).** La nouvelle génération silencieuse d'aujourd'hui. Ils sont proches dans leurs attentes de la génération Y, mais ils sont nés avec les nouvelles technologies. Leur culture n'est pas encore définie étant donné qu'elle n'est pas achevée.

Aujourd'hui, les modèles déclinés sur le Lean Management rencontrent un problème avec la génération Y. En France, beaucoup de managers sont peu enclins à partager ou déléguer leur pouvoir. Pourtant, le management directif atteint ses limites avec la génération Y qui est plus revendicatrice par nature et plus mutable pour s'adapter à la crise économique de 2008.

Effectivement, dans les entreprises où le management n'est que processus chronométrés et analyses de résultats pour mesurer, nous voyons de plus en plus de salariés qui finissent démotivés.

La démotivation peut apparaître sous les formes de :

- **Présentéisme :** Désigne un salarié présent à son poste de travail mais dont la productivité est trop faible et injustifiée par rapport à son temps de travail.

- **Burn-out** : Désigne un sur-investissement au travail, un épuisement professionnel avec une perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats qui provoque un arrêt de longue période à cause de l'intense fatigue ressentie par le collaborateur.
- **Troubles musculo-squelettiques** : Désigne des maladies professionnelles à cause de mauvaises conditions ou des problèmes fonctionnels dans l'activité professionnelle.
- **Absentéisme et retards.**
- **Turnover** : L'individu quitte son emploi.
- **Arrêt maladie.**
- **Etc...**

### **Mais pourquoi l'intérêt des gestionnaires est-il grand pour la division de l'équipe avec les procédés tayloriens plutôt que de créer des groupes de travail ?**

Le souhait de contrôler chaque collaborateur de façon individuel découle du système taylorien. Casser le travail collectif amène une paix sociale car cela détruit le collectif dans les luttes, les protestations... Dans l'école classique, nous avons vu par ailleurs que c'était ça que Taylor n'avait pas réussi à atteindre : **Résoudre les conflits des ouvriers**. Les grilles d'évaluation individuelle de performance ont atteint ce but en apportant les 4 points que nous avons cités juste au-dessus : créer de la concurrence entre département d'un groupe et/ou entre les personnes, favoriser la quantité à la qualité et instrumentaliser l'homme avec la notion de traçabilité. Cependant, nous avons vu les effets néfastes que cela engendraient tant bien même que les collaborateurs recherchent un besoin, un désir de s'impliquer individuellement et collectivement dans le travail pour atteindre un bien-être.

Pour expliquer cette rupture entre le monde du travail et les générations d'aujourd'hui, **la notion de tournant gestionnaire ou tournant libéral** est apparue dans les années 1980. Il se traduit par l'obstacle entre la position actuelle que la plus part des managers détient en France qui représente le management taylorien et les besoins de la nouvelle génération Y du 21<sup>ème</sup> siècle qui recherchent un management plus souple et collaboratif.

Rappelons que par le management taylorien, les contremaitres n'étaient que des gestionnaires, sans compétence ni savoir dans les métiers qu'ils encadraient. Ils étaient incapables d'apporter une assistance technique aux travailleurs qu'ils dirigeaient. De plus, les objectifs qu'ils fixaient ne prenaient pas forcément en compte les conditions de travail des ouvriers car le contremaitre n'avait pas ces connaissances empiriques. Le résultat était la non atteinte les objectifs.

Dans ce tournant gestionnaire, Taylor a cherché à avoir des managers qui ne connaissaient pas le travail fait par l'ouvrier, mais qu'il avait des capacités managériales. Ils étaient intolérant aux changements/à la négociation vis-à-vis des

collaborateurs mais par contre très serviables vis-à-vis de la direction. Avant Taylor, les managers étaient passés par le poste de travail en question qu'il manage, dès lors ils étaient plus souple lorsque les ouvriers rencontraient dans les difficultés dans le travail. Le manager était plus enclin à accepter des compromis ce que Taylor ne voulait surtout pas.

**Mais que faire pour sortir de ce système taylorien qui ne convient pas à la génération Y ?** Ni les salariés ni les entreprises ne recherchent le travail pour le travail. Ce qui débouche sur le problème : le sens du travail n'est pas le même selon l'acteur.

On doit se poser la question sur la signification qui est « *Le sens d'un mot n'est pas le mot lui-même mais ce qu'il représente, la notion qu'il décrit.* » (Définition Larousse) ou la direction du travail qui « *défini l'endroit où l'on peut aller mais pas celui où on est déjà* » (Définition Larousse).

Le manager doit comprendre quelle est cette chose en sachant que le sens est toujours extrinsèque, les acteurs ne recherchent pas le travail pour le travail. Une autre source motive les parties. Il faut cerner ce que les personnes aiment qui n'est pas la même chose pour chacun.

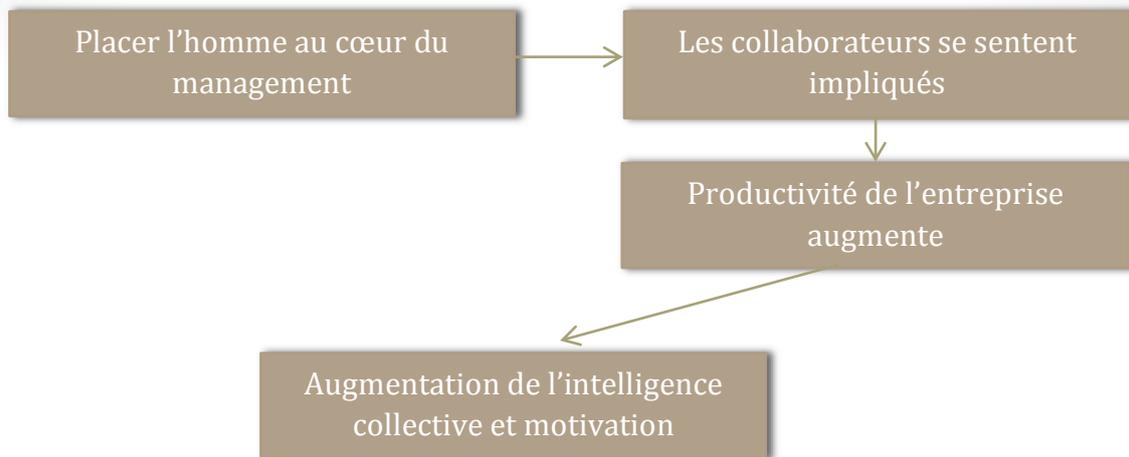
Nous avons dit que les salariés travaillaient pour gagner de l'argent.

Le salaire permet de recruter quelqu'un mais ne suffit pas à recruter les meilleurs et à les fidéliser. Ni même susciter l'enthousiasme, l'innovation, la responsabilité et souder une équipe... **Si le manager ne propose que des raisons médiocres de travailler, les meilleurs partiront malgré un salaire équivalent** dans une autre structure car ils auront trouvé quelque chose qu'ils aiment et qui les motivent.

Il faut savoir qu'aucun chef d'entreprise ne fixe un salaire, c'est le marché du travail qui le fixe. Donc cette valeur ajoutée au niveau de la rémunération n'est même pas une clef ni une capacité du manager.

**Nous soulevons ici un point et un rôle du manager qui est de mettre en lumière et d'accompagner le bonheur et la motivation des équipes qu'il accompagne.** Nous regardons cet axe plus précisément dans la seconde partie du mémoire.

Les hommes ont aussi des attentes au niveau de l'entreprise et du management de demain. Avec la description des générations et donc celle du 21<sup>ème</sup> siècle, nous comprenons qu'il est nécessaire d'instaurer un management plus collaboratif et orienté vers la coopération. Il est nécessaire d'initier un rééquilibrage des pouvoirs de décision. **Dans les attentes des hommes, ils doivent être au cœur du management.** L'entreprise doit fonctionner avec elle et non pas seulement grâce à elle. Cela permettra d'améliorer sa productivité et sa performance. L'intelligence collective et l'émotion sont des moteurs pour l'entreprise.



Nous voyons ici qu'il y a un réel besoin de remise en question du management et autant sur la place hiérarchique du manager que ses rôles auprès des collaborateurs.

Le manager ne doit pas être présent uniquement pour dicter des ordres, il doit être présent pour travailler **avec** ses subordonnés. Il doit être un accompagnateur et permettre le pilotage de son équipe. Il a un rôle d'équilibriste à orienter, coordonner et soutenir son équipe tout en donnant les ficelles des repères pour atteindre les objectifs. L'autorité du manager n'est pas remise en question, quelqu'un doit surveiller, contrôler et analyser les données dans son ensemble et cela représente toujours son rôle. Mais en plus de cette facette, les collaborateurs désirent qu'il s'appuie sur des notions d'accompagnement et de fédération autour du projet. Cette nouvelle génération Y souhaite plus de libertés, d'autonomie, de collaboration et de prise de décisions sans avoir toujours à se référer à une autorité.

Dans ce contexte de collaboration, de partage, de bien-être au travail, un nouvel environnement de travail est né. Il est essentiel de voir ce qu'il en est.

### 1.3.2 L'apparition du travail collaboratif.

Il est intéressant de définir qu'est-ce que le travail collaboratif ? C'est un acte « *Qui vise à faciliter la collaboration grâce à des outils informatiques adaptés au partage et à l'échange d'informations.* » (Définition Dictionnaire Larousse)

Nous devons comprendre ce qui différencie la collaboration, la coopération et le collectif pour mieux comprendre :

- La collaboration se définit par « l'action de travailler, de participer à une œuvre avec d'autres, de l'aider dans ses fonctions » (Dictionnaire Larousse).
- La coopération elle s'explique par « la notion de contribuer à une œuvre commune. » (Dictionnaire Larousse).

- Le collectif désigne « une élément fait ou qui s'adresse à plusieurs personnes » (Dictionnaire Larousse).

Concrètement, la collaboration représente un groupe qui travaille de façon individuel et/ou collective pour atteindre le même but alors que la coopération est un groupe divisé en équipe qui réalise la tâche chacun de son côté puis une fois regroupé, cela forme un tout.

Lorsque nous regardons les freins ressentis par les hommes dans le management aux principes tayloriens :

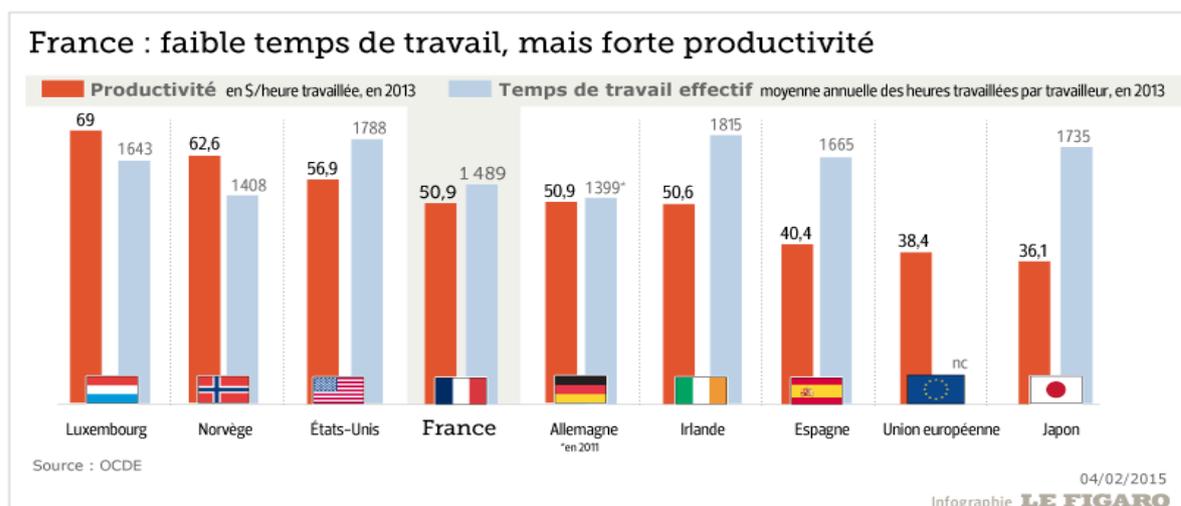
- **L'évaluation individuelle des performances.** Elle modifie les rapports entre les individus en créant de la concurrence entre département d'un groupe et/ou entre les personnes. De plus, si l'évaluation est suivie d'une menace, une concurrence démotivante apparaît. **Le succès de son collègue est mauvais pour la personne et cela découle sur votre propre précarisation dans son emploi. Nous voyons apparaître une rétention d'informations, de comportements non amicaux...** de se montrer supérieur à son collègue, de toujours s'évaluer et se comparer à l'autre pour atteindre une promotion individuelle. Pour prouver cette capacité à être supérieur, **l'individu va se préoccuper de l'efficacité de la performance et de ses objectifs uniquement quantitatifs et mesurables au détriment de la qualité. L'individu favorisera la quantité à la qualité.**
- Chaque individu à un rapport personnel à son travail, un engagement. Comme nous l'avons expliqué, les collaborateurs ne travaillent pas pour le travail, ils recherchent à atteindre autre chose comme le bonheur, le bien être, la rémunération (Même si celle-ci n'est pas le facteur le plus prioritaire comme nous l'avons déterminé précédemment). La personne qui sera amenée à délaisser la qualité pour la quantité se trouvera contraint psychologiquement. Ils sentent eux même qu'ils doivent dégrader leur travail pour atteindre les objectifs quantitatifs. Nous trouverons une nouvelle souffrance morale au travail qui est la **souffrance éthique**.
- **Instrumentalité de l'homme avec la notion de la nouvelle traçabilité.** A présent, l'homme n'est plus contrôlé par un homme (qui était le contremaître comme nous l'avons évoqué) mais par l'ordinateur qui servira de mouchard pour montrer ce que les employés font ou non. Même face au contrôle du travail, les collaborateurs n'ont plus de rapport humain. Les hommes sont autocontrôlés par l'ordinateur ou la machine qu'ils utilisent dans leur travail. La solidarité qu'on trouvait auprès des contremaîtres voir de l'entraide est par ces faits de moins en moins présents.
- **L'affectation sur le bien-être.** Si nous n'arrivons pas à atteindre les objectifs, les managers dégradent les hommes sous ce prétexte. L'homme se

repliera sur lui-même, pouvant devenir agressif. Les problèmes rencontrés dans la vie professionnelle se répercuteront sur la vie personnelle et comme nous l'avons cité précédemment, le mal-être et le manque de motivation des collaborateurs sont grandissants et découlent certaines fois avec des conséquences phénoménales. En disant cela nous pouvons faire références à la première série de suicides dans les locaux chez France Télécom en 2009 puis chez Renault, Peugeot et EDF.... Une étude du Conseil Economique et Social dénombre par ailleurs près de 400 suicides par an liés au travail sous les causes d'une surproductivité, d'une pression accrue de la part des responsables ou d'un manque de reconnaissance du travail. De plus, avec la suppression du collectif, on raye **les bonnes conditions au travail et la confiance**. Cela est pénalisant surtout pour les métiers dangereux qui nécessitent de la confiance avec ses partenaires et peuvent aider à s'autocorriger dans les erreurs que l'on fait tous. **Les entreprises commettent plus d'erreurs au travail.**

- La notion de collectif est abimé et **cela touche les syndicats** qui se sont défaits et ont de plus en plus de mal à défendre les autres.

Couplés ces effets néfastes du management taylorien et le contexte économique de la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, début 21<sup>ème</sup> siècle, cela crée une véritable instabilité dans le monde du travail avec un management par la menace pour atteindre les objectifs. Cette menace même qui monte les travailleurs les uns contre les autres et qui empêche la solidarité « *grâce* » à l'individualisme des procédés.

La démotivation née avec l'ensemble des pathologies qui lui sont attribuées et qui montent que malgré le temps de travail qui augmente, la productivité est en baisse.



**Comment contrer cet effet ?** Comme nous l'avons énoncé, le management doit évoluer et prendre en compte son environnement. Les hommes en font partie et le management doit les prendre en considération, avec leurs attentes et leur culture.

Avec la génération Y, une nouvelle approche est en train de naître qui décrit **la fin de la coopération** avec le dépassement ou le contournement des ordres pour atteindre un bien-être et une entente collective. Cependant la génération Y ne souhaite pas se détacher de l'autorité que représentent les managers. Cette génération souhaite rentrer dans **une coordination** avec une approche mécanique pour la mise en place et le respect des ordres donnés.

Pour en revenir aux précédents points, les collaborateurs ne font pas les choses clairement prescrites dans le travail collectif. Ils interprètent les ordres collectivement pour être amenés à être efficace. On garde ainsi cette qualité de travail et de **travailler ensemble**. Nous avons les deux axes que recherche la génération Y avec l'autonomie et la possibilité de prendre des décisions. C'est ce modèle de la pyramide inversée qui peut y répondre car rappelons que le sommet hiérarchique est un support aux collaborateurs qui font le travail. Ce sont eux les plus à même à juger et à gérer les aléas de leur travail et créer ainsi une valeur ajoutée à la performance.

De plus, il faut savoir que travail collaboratif naît selon n'importe lesquels des procédés de collaboration ou de coopération. Mais il repose aussi sur la coordination.

Notons que la génération Y ne renie pas l'implication et les besoins d'autorité nécessaires. Mais il est établi que les ordres dictés par la coordination ne sont jamais parfaitement réalisés. Il faut savoir interpréter les ordres. Chaque groupe de travail a ses propres règles pour atteindre les objectifs, pour être efficace. Des accords se forment par le biais des collectifs propres à elle qui ne seront pas forcément les mêmes d'une équipe à l'autre. Il est intéressant même de soulever que si nous respectons les règles et procédures à la lettre, une forme de grève apparaît qui s'appelle la grève du zèle et déstabilise complètement le bon fonctionnement de l'entreprise (*Exemple : La police arrête toutes les voitures sans exception à une sortie de péages. Cela contraint complètement le système.*).

Concrètement, il serait intéressant de passer à un management participatif avec l'approche de l'école des relations humaines. Elle passerait par plusieurs mesures qui reposeraient sur le fameux travail collaboratif avec :

- Donner une vision, un sens au travail pour les collaborateurs transmis par la ligne hiérarchique ou le sommet hiérarchique.
- Transmettre aux managers un enseignement empirique du terrain en plus des capacités managériales.
- Supprimer l'autoritarisme des managers et repenser à de nouveaux rôles (que nous décrirons en seconde partie).
- Stopper la vision individualisée et repenser en collectif avec la suppression des évaluations individualisées qui repose sur le quantitatif plutôt que le qualitatif en introduisant de nouvelles méthodes d'évaluation collective.

- Apporter de nouveaux supports de partage et de collaboration au sein de l'entreprise.

Cette partie nous a permis de décrire l'environnement de l'entreprise, cette notion de changement qui impacte tout acteur, le rôle clef du manager de proximité et ce sur quoi il repose.

Il a été intéressant de définir les générations des hommes pour mieux les comprendre et s'adapter à eux car comme le disait le courant des relations humaines, l'homme est l'acteur principal dans l'entreprise. Elle doit faire avec eux et non pas grâce à eux. Si la génération X, la suivante après la Y, repose sur des attentes similaires, il est nécessaire voir urgent de modifier son système de management. Sans quoi les effets négatifs du taylorisme seront de plus en plus présents dans les entreprises et la productivité des entreprises en baisse.

Pour illustrer mes propos, passons à mon expérience au sein des MMA dans le département Dynamique d'Optimisation.

## 2. Le manager révèle l'humain qui est au cœur de la performance de l'entreprise.

Rappelons notre problématique : **Dans quelles mesures l'encadrement de proximité est-il un levier de performance des collaborateurs au travers du travail collaboratif ?**

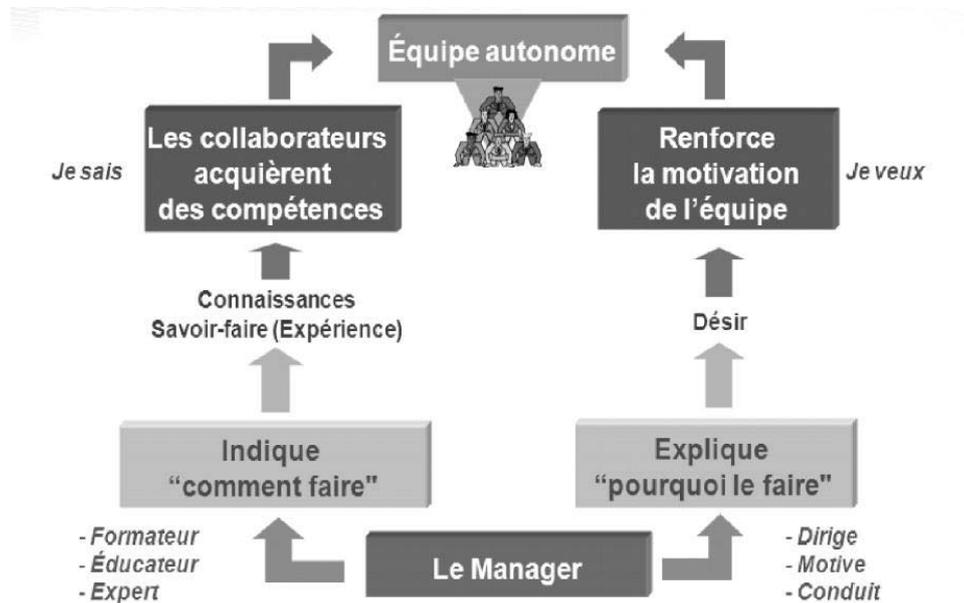
Nous avons vu dans la première partie que la génération X, puis Y et enfin Z sont les trois générations actuellement sur le marché. Ces trois générations placent le travail comme une clé de l'épanouissement et ne recherchent pas le travail pour le travail. De plus, nous avons délimité que le manager de proximité avait une influence sur les capacités de faire des individus. Maintenant, il est intéressant de montrer **comment** le manager de proximité est-il est levier de performance des individus au travers du travail collaboratif.

Cette seconde partie va s'axer sur le ressenti empirique pour délimiter les attitudes que le manager de proximité doit employer afin d'atteindre cette montée en performance des collaborateurs. La performance découle grâce à la capacité au changement et la gestion de projet sous 3 grandes parties qui sont :

**Dimensionner le changement :** Fédérer et mobiliser ses collaborateurs autour d'un projet, organiser et diriger les lignes directrices de leur travail. Cela passe aussi par la capacité de communiquer du manager.

**Accompagner le changement :** Former, perfectionner et développer les compétences de ses collaborateurs. Cela passe par la capacité à trouver des éléments de motivation pour les collaborateurs.

**Mesurer le changement :** Contrôler, mesurer et valider la progression des collaborateurs. Cela passe aussi par la capacité de corriger les actions avec des axes d'amélioration et de prendre des mesures nécessaires pour que les objectifs fixés communs soient atteints.



## 2.1 Présentation du contexte du mémoire.



Pour apporter une réponse empirique à la problématique de ce mémoire, regardons l'environnement. Nous allons aborder l'histoire des MMA et sa culture d'entreprise, puis les missions que nous traduisent nos propos.

### 2.1.1 L'entreprise MMA et sa culture.

MMA, Mutuelles du Mans Assurances, est un assureur mutualiste qui s'adresse à la fois aux particuliers et aux professionnels (Entreprises, Collectivités et les associations). Le groupe compte plus de 13 000 collaborateurs et MMA est le 3ème

réseau d'agents généraux en biens et responsabilités avec plus de 3 millions de clients. Le groupe cherche à montrer une image solidaire et humaniste étant donné que c'est le principe même d'une mutuelle.

### **Le groupe propose un éventail de services variés comme :**

- Les assurances automobiles
- Les habitations ou bâtiments professionnels
- L'assurance vie et santé (Vis-à-vis des enfants, des accidents ou décès...)
- L'épargne et la gestion de projet (L'aide au départ en retraite, création d'entreprise, investissements...)
- Accompagnement et informations sur la vie quotidienne (Les droits des personnes en terme de crédit, d'assurance, mutuelle...)

### **L'histoire résumée des MMA en quelques dates<sup>14</sup> :**

- **« 1828 : Création de la Mutuelle Immobilière du Mans.** L'avocat Louis Basse, futur Maire du Mans et Député de la Sarthe, crée la Mutuelle Immobilière du Mans. Son idée est simple : assurer contre le feu tous les biens immobiliers des adhérents.
- **1969 : Naissance du groupe Mutuelles du Mans.** La France s'est industrialisée et enrichie. La société de consommation et des loisirs est née. L'assurance maladie devient alors obligatoire. Dans cet environnement, la MGF engage une politique de réimplantation et d'urbanisation de son réseau. Une convention est signée entre la MGFA, la MGF Vie et la Mutuelle du Mans Incendie. Cette convention est l'acte de naissance officiel du Groupe des Mutuelles du Mans.
- **1987 : Naissance du groupe Mutuelles du Mans Assurances.** Les MGF sont privatisées et la Mutuelle du Mans Incendie est absorbée par la MGFA, ce qui permet la naissance du Groupe des Mutuelles du Mans Assurances avec ses 3 entités actuelles : Mutuelle du Mans IARD, Mutuelle du Mans Vie, DAS.
- **1999 : Nouveau nom, nouveau slogan et nouvelle organisation.** Les Mutuelles du Mans Assurances engagent des partenariats avec les leaders français des secteurs de la distribution, de la Banque et des Caisses de Retraite. Sous l'impulsion d'une nouvelle Direction, la fin du millénaire se place sous le signe du renouveau : un changement de nom et de slogan, des offres inédites, une nouvelle organisation. Les Mutuelles du Mans Assurances deviennent MMA : un nom plus court et plus sympa dans un nouveau logo tout en rondeur et en couleurs qui se démarque de la concurrence. "Zéro tracass, zéro blabla, avec MMA, c'est le bonheur assuré". Avec cette nouvelle promesse,

<sup>14</sup> Source sur le site internet de MMA

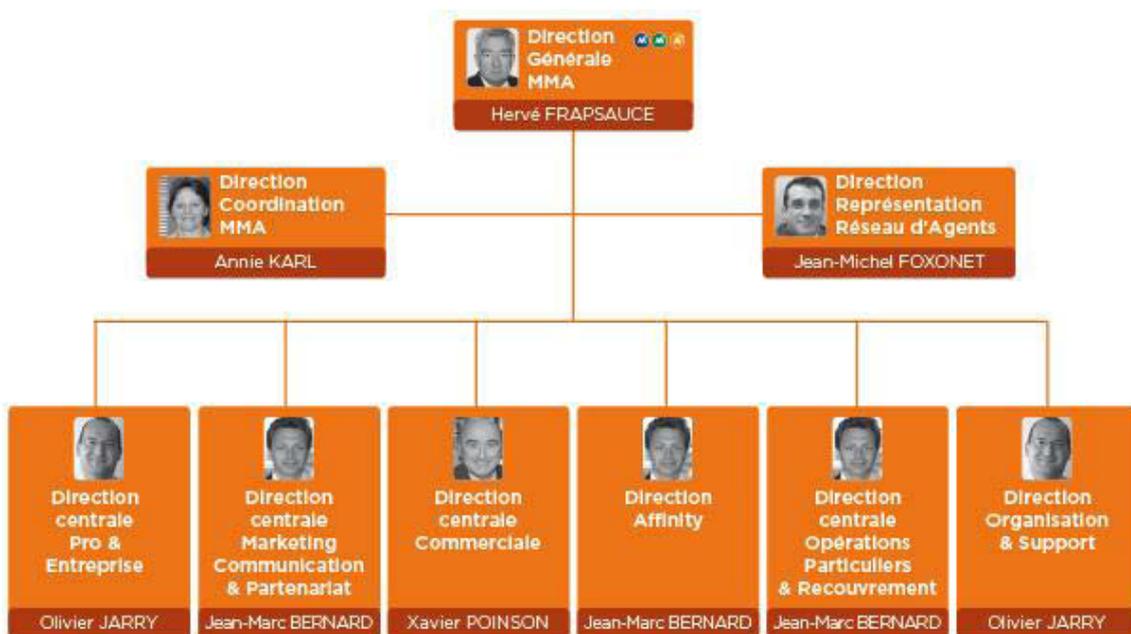
*c'est toute l'entreprise qui s'engage à apporter à ses clients un service encore plus proche, encore plus efficace.*

- **2001 : Une coopération au sein de Covéa.**

*Une perspective dans laquelle la coopération au sein de Covéa créée avec trois sociétés d'assurance spécialisées sont lancées : MAAF, GMF et MMA. »*

Ses valeurs reposent sur le bonheur, la simplicité, le dynamisme, la créativité, l'efficacité et la proximité.

C'est ainsi qu'en 2013, Hervé Frapsauce et la direction générale ont assis encore un peu plus la nouvelle ligne directrice mise en place depuis 2010 : **Le bien-être au travail.**



La direction générale explique dans sa stratégie qu'une compagnie se développe grâce à ses intermédiaires, ses collaborateurs. MMA s'appuie sur deux piliers : Les agents et les courtiers. La direction générale souhaite donner plus d'autonomie aux agents avec des exigences comprises et partagées. Pour lui, la performance des mutuelles reposera sur cette capacité à déléguer. Les MMA sont sur un marché très concurrentiel. La direction générale cherche à concentrer la marque sur les fondamentaux de métier de l'assurance et des mutuelles. Pour se faire :

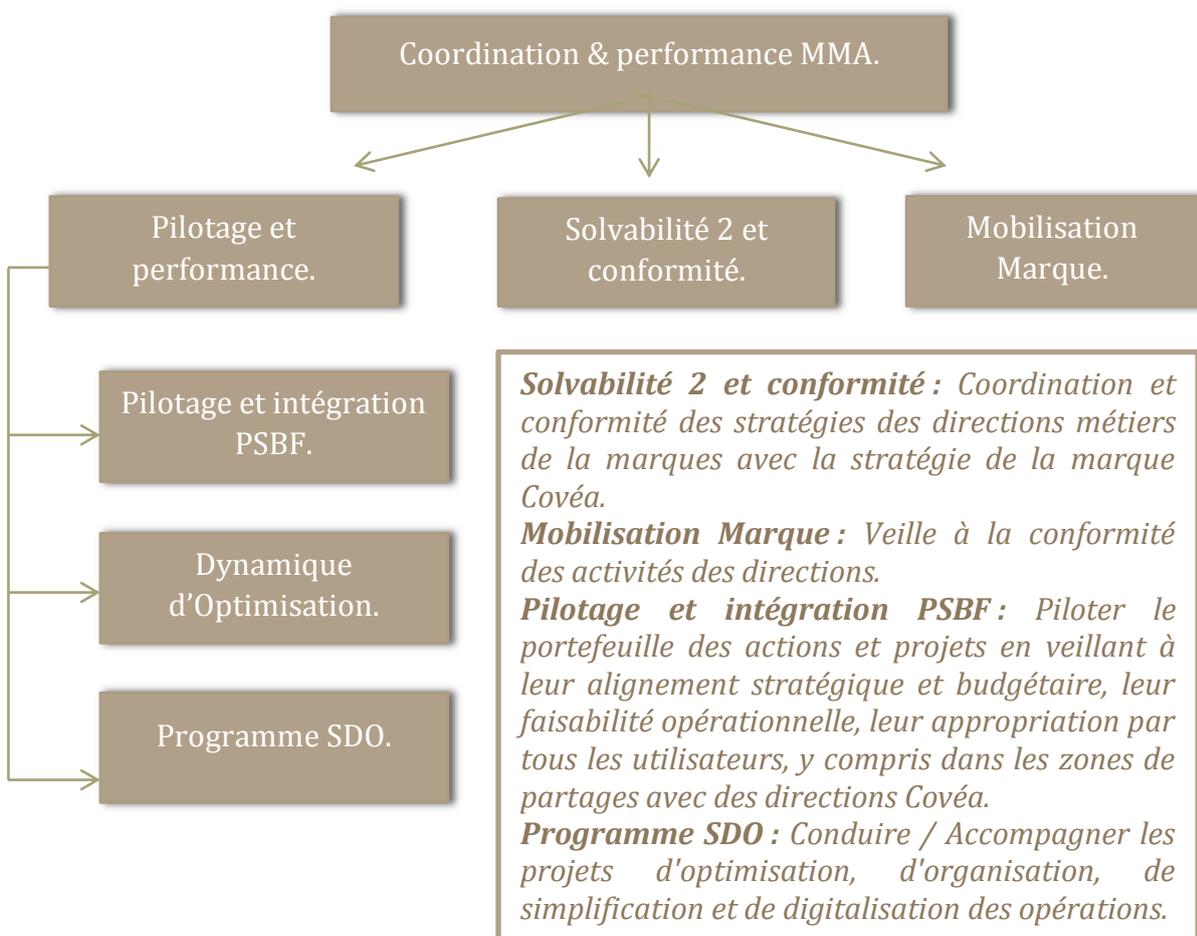
- **Renforcer la capacité des souscripteurs**, de professionnaliser les collaborateurs.
- **Privilégier la transversalité et l'interactivité** dans les relations externes ET internes.
- **Les managers doivent donner l'information** pour que tous soient au même niveau.

- **Création des collaborateurs de demain** avec la volonté de travailler ensemble et de mettre en place l'amélioration continue qui découle du Lean Management.
- **Evaluer les points, les actions clefs** qui fonctionnent pour les employer dans tous les départements.

Nous voyons que le groupe a su réagir à temps face à la nécessité d'instaurer un management participatif pour répondre au mieux à l'environnement et aux besoins des générations. C'est dans cet axe de management collaboratif et participatif que nous avons réalisé plusieurs missions au sein du département Dynamique d'Optimisation.

### 2.1.2 Les missions de l'étude de cas.

L'étude de cas se passe au sein de la direction Coordination & Performance MMA. Son rôle est de coordonner l'intégration de MMA dans Covéa et réciproquement pour s'assurer du respect des règles et des méthodes.



**Le département Dynamique d'Optimisation** a plusieurs activités. Ses clients sont les autres départements internes de la marque MMA avec par exemple le pôle conseils aux particuliers ; le pôle conseils aux professionnels... ; mais aussi MAAF, GMF. Depuis la réorganisation début 2015, La direction générale se retrouve être un des clients du département. Ce sont des consultants internes qui vont intervenir pour améliorer l'organisation et le management. Ils cherchent à consolider la dynamique collective et veiller aux conditions de réussite des projets de transformation. De plus, le département pilote avec des indicateurs clés de performance et observe la formation stratégique vers la cible définie.

- **Réaliser les études / projets ou chantiers de transformation.**
  1. Définir les besoins et le cahier des charges (l'étape du cadrage).
  2. Analyser, diagnostiquer et rechercher des pistes d'amélioration.
  3. Implémenter poser les progrès, établir des ateliers pour mettre en place les améliorations correctement.
  4. Contrôler, noter l'amélioration et la pérenniser.
- **Promouvoir l'offre de service « Dynamique d'optimisation » auprès de leurs partenaires.**
- **Piloter le programme pluriannuel d'optimisation.**
  1. Collecter des informations pour une visibilité sur l'optimisation.
  2. Donner les priorités selon les enjeux (l'arbitrage entre ressources et besoins).
  3. Animer un processus et accompagner dans la bonne direction les départements.
  4. Définir les périmètres où le groupe peut agir.
- **Accompagner et favoriser la mise en œuvre effective des actions d'optimisation.**
  - C'est l'accompagnement à la mise en place des projets ou études d'amélioration.
- **Suivre et réaliser les futures opérations de Top / Down.**
  - Mettre au bout le plan d'actions, que les éléments d'amélioration soit bien mis en place avec l'aide des consultants. La méthode Top / Down est une vision managériale basé sur du déclaratif et de la perception. On va interviewer les dirigeants sur leurs activités, celles des autres, des améliorations possibles... Cela va permettre de déboucher sur des postes 'utiles ou non', de délimiter leurs responsabilités...

**Pour en revenir au contexte du département :** Le groupe Covéa fait appel à un prestataire de services pour l'aider dans ses plans d'actions sur l'amélioration et l'organisation des différentes marques du groupe (GMF, MMA et MAAF) mais aussi dans des pôles annexes comme les sinistres ou le juridique. Depuis le 1<sup>er</sup> Mars 2015, le département Dynamique d'Optimisation se situe non plus sur la même

ligne hiérarchique des autres départements de la marque MMA mais en dessous de la direction et donc au-dessus des autres départements en s'alliant à présent à au prestataire de services dans la structure Stratégie et Coordination. Effectivement, il a été défini que le département Dynamique d'Optimisation reprendra les rôles des activités de ce prestataire pour se séparer de ce prestataire.

Cependant, un problème est apparu :

- Avec cette réorganisation, le département Dynamique d'Optimisation a changé de donneur d'ordres. A présent, les missions sont directement données par la direction générale. En pourcentage, le département a 90% de ces missions données par cette direction et 10% venant des directions métiers. La nuance se situe au niveau des attentes des clients car elles sont différentes.
  - La direction générale recherche les gains de productivité en lien avec la stratégie Covéa.
  - Les directions métiers recherchent le bien être, à améliorer une situation en crise.
- Les collaborateurs de l'équipe Dynamique d'Optimisation doivent accompagner ce changement de cible et d'objectifs.

Pour cette approche empirique et répondre à notre problématique, nous devons tenir compte de l'environnement du département mais aussi de la capacité au changement nécessaire pour travailler.

## **2.2 Dimensionner le changement : Fédérer et mobiliser ses collaborateurs.**

Comme un funambule, il ne faut pas céder à la précipitation lorsqu'un projet démarre. Une seule pensée à la fois, progresser calmement et bien s'assurer d'être attaché et de savoir les nécessités ou obligations avant de se lancer.

**Pour ce faire, comment le manager de proximité peut-il fédérer et mobiliser ses collaborateurs autour d'un projet ? Comment évaluer les besoins ?** Clairement, nous allons énoncer les nécessités et le préambule pour dimensionner le changement. Nous tenterons de répondre à ces questions en commençant par ses compétences dans l'accompagnement avec la supervision de l'animation, son transfert d'informations selon les hommes et sa capacité à devenir un médiateur.

Savoir dimensionner le changement permet de construire le plan de changement afin de savoir guider les collaborateurs dans l'atteinte des objectifs. Nous allons voir si cela permet à l'encadrement d'être un levier de performance pour les opérationnels.

### **2.2.1 Du groupe à l'équipe, le manager devient un superviseur d'animation.**

L'objectif est la mobilisation de l'équipe face au changement. Le manager de proximité doit chercher à faire passer du « *je* » au « *nous* » de manière fluide. **Il ne se résume pas à l'instauration d'une dynamique ou d'une animation dans le projet.** Il doit savoir piloter et réguler l'action par le plan d'une gestion de projet que nous avons déjà abordé précédemment pour cadrer correctement le projet.

---

Par notre expérience empirique, nous avons réalisé trois missions.

- **Création d'une communauté sur une plateforme d'échange interne.**

*Corus est une plateforme qui a vu le jour en octobre 2014 pour permettre à tous les membres du groupe Covéa de partager. Le département souhaite évaluer l'utilité et la pertinence de monter une communauté. Des enjeux ont déjà été mis en relief comme dynamiser le collaboratif de l'équipe avec un nouveau support de communication que l'équipe ne connaît pas.*

- **Mise en place d'un rôle d'animateur de domaine d'expertise.**

*Le rôle de l'animateur domaine d'expertise est d'animer dans un domaine d'expertise et partager son savoir aux autres membres du département. Chaque membre de l'équipe s'est déjà vu le droit de choisir une étape dans un domaine sur lequel il se sent à l'aise ou au contraire sur laquelle il veut se perfectionner. L'animateur doit communiquer autour de son domaine, proposer une animation autour et faire de la veille informationnelle pour continuer d'apprendre. Le rôle de chacun est bien donné mais le rôle de l'animateur n'est pas encore bien précisé. Ce rôle doit tenir compte de l'équipe pour mieux cerner ses besoins mais aussi pour les dynamiser et les fédérer autour sans qu'il ne s'essouffle.*

- **Reprise d'un support de communication physique : Tableau d'affichage.**

*L'équipe de 11 personnes arrive parfaitement à communiquer sur leurs missions professionnelles grâce à la disposition des bureaux (Open-space). Cependant, le groupe a des difficultés pour partager sur des sujets propres aux groupes. Il a été déjà mis en place plusieurs supports d'informations écrits (Tableau de de partage des savoir-faire, boîtes à idées...) mais ceux-là ont été vite délaissés. Le département désire évaluer si la mise en place un support de communication serait viable et si c'est le cas, lancer ce support et le pérenniser.*

Ces missions ont été élaborées selon le principe de la gestion d'un projet d'amélioration continue.

Les missions et les étapes.	Création d'une communauté Corus	Reprise d'un tableau d'affichage	Instaurer un nouveau rôle pour l'équipe
<b>Nous cadrons</b>	<p>- Recueillir l'expression des besoins des collaborateurs dans des entretiens individuels pour évaluer les compétences sur la plateforme puis les premiers besoins auquel ce support peut répondre.<sup>15</sup></p> <p>- Création de la note d'organisation pour faire part à l'équipe et au sponsor du projet qui résume :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le périmètre avec l'origine du besoin et le contexte environnemental.</li> <li>• Les objectifs et les enjeux visés.</li> <li>• Facteurs de réussite.</li> <li>• Contraintes et les risques.</li> <li>• Attentions sur des problèmes éventuels durant le projet.</li> <li>• Mettre en place une démarche et un planning.</li> </ul>		
<b>Nous organisons</b>	<p>- L'organisation des ateliers pour permettre de confirmer ou d'infirmier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les objectifs et les enjeux du projet.</li> <li>• La complétude et le détail les besoins en donnant des actions pour y répondre avec le questionnement du QQQQCCP<sup>16</sup> du Lean Management.</li> <li>• La définition un plan d'animation avec les rôles des acteurs dans le temps, leurs activités.<sup>17</sup></li> <li>• La création une gouvernance pour pérenniser le projet dans le temps.<sup>18</sup></li> <li>• La recherche des collaborateurs qui peuvent travailler avec nous durant la période de réalisation.</li> <li>• La mesure la pertinence et l'utilité du support de communication ou du nouveau rôle grâce à des indicateurs.</li> </ul>		

<sup>15</sup> Annexe 4 Questionnaire de l'équipe + recueil des besoins.

<sup>16</sup> Méthode QQQQCCP : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?

<sup>17</sup> Annexe 5 sur un plan d'animation.

<sup>18</sup> Annexe 6 sur la gouvernance

<p><b>Nous réalisons</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer la communauté sur la plateforme en préparant des présentations types dans les rubriques.</li> <li>- Création d'un guide d'utilisation de la communauté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer le panneau avec son emplacement.</li> <li>- Définir des présentations types pour les supports à afficher.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretiens avec chacune pour s'assurer du suivi et de la compréhension.</li> <li>- Créations de supports pour faciliter l'appropriation du rôle.</li> </ul>
<p><b>Nous pérennisons</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'une synthèse sur la gouvernance et l'organisation autour de la communauté pour la pérenniser dans le temps.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'une synthèse sur la gouvernance et l'organisation autour du panneau pour le pérenniser dans le temps.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'une synthèse sur la gouvernance et l'organisation autour de l'animateur pour pérenniser le rôle dans le temps.</li> </ul>
<p><b>Nous mesurons</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Livrer le service</li> <li>- Exprimer son retour d'expérience et bilan auprès du sponsor, du coach et de l'équipe.</li> <li>- Suivre le client dans l'amélioration continue.</li> </ul>		

Le manager doit identifier plusieurs clefs pour être un bon animateur. La culture de l'entreprise en fait partie (c'est l'ensemble des manières de penser et d'agir communes aux membres d'une entreprise). Mais il doit aussi relever la valeur de l'individu, du groupe et de l'équipe.

**Entre l'individualité & le groupe, plusieurs critères vacillent :**

- **La prise de décisions collective :** Elle permet d'avoir une information et un savoir plus complet avec une diversité d'opinions et une certaine hétérogénéité du groupe. Cependant, elle nécessite du temps, pour regrouper les membres de l'union et décider ensemble.
- **La pensée commune :** Elle est difficile à atteindre et présente des symptômes. Les hommes sont timides et n'osent pas dévoiler leurs avis sachant que le silence équivaut à un 'oui'. Cela peut aussi être liée la pression du groupe ou leurs justifications qui contredit la personne en doute et n'osera pas s'imposer à l'effet de groupe.

- **Décider ensemble** : La décision collective permet de désinhiber la prise du risque car même si la solution est un échec, la décision est prise collectivement. Décider ensemble découle sur une cadence et développe des alternatives créatives.

Le groupe est la notion qui révèle une forte ampleur du travail collaboratif.

---

### *Comment le manager peut-il gérer un groupe en réunion ?*

- ***L'une des solutions est la taille du groupe.***

*Durant les projets au sein du département, il a été mis en place des réunions pour le cadrage des projets afin de définir leurs besoins en termes de communication interne. Cela s'appelle du Brainstorming<sup>19</sup>. Il était nécessaire, tel que démontré dans l'exemple du funambule que cadrer les besoins grâce aux réunions est indispensable. Pour ces réunions, des groupes de 5 personnes ou moins ont été formés. Lorsqu'une personne était peu présente en réunion ou prenait peu la parole, un RDV individuel était fixé pour simplifier le partage qui se révélait très fructueux. De plus, il nous avons mélangé les compétences et des attitudes des membres du groupe pour apporter une efficacité en termes de technique et capacité à résoudre les problèmes.*

- ***La nécessité d'être un animateur.***

*Le manager de proximité qui anime la réunion doit proposer des exercices et des supports qui stimulent la discussion et le partage. Dans ces projets, nous avons utilisé des moyens tels que la projection d'un Excel qu'on remplit sous les yeux de l'équipe ou l'utilisation de Post-it pour proposer des réponses. L'avantage d'un affichage avec la participation en post-it de l'équipe est que tout le monde peut donner son avis sans timidité ou être contraint par la pensée commune. Il est vital de changer sa manière de présenter d'un atelier à l'autre pour conserver l'attention des participants. De plus, être un bon animateur se repose sur sa capacité à préparer la réunion, à lui donner une cadence et un rythme à tenir afin de balayer tous les points souhaités.*

- ***Etre impartial.***

*Il a fallu récolter les avis de chacun en évitant de donner le nôtre. L'aboutissement de ces réunions ne devait refléter que la prise de position de l'équipe. L'animateur cherche à défier l'opinion du groupe en proposant des alternatives. Il fait creuser au groupe les possibilités, les besoins et surtout les contraintes engendrées par la mise en place de leurs suggestions.*

---

<sup>19</sup> Processus de génération d'idées qui encourage toutes les alternatives envisageables sans en autoriser la critique.

---

## L'utilité de gérer un groupe en réunion type Brainstorming ?

- **La performance.**

Le cadrage des projets repose sur les besoins et attentes du groupe directement exprimés en réunions. Cela permet de mieux adapter les projets et de travailler sur le principe de la pyramide inversée. Les groupes permettent de contrôler et de discipliner l'individu. De plus, ils sont force de propositions et sont créatifs car le dialogue et le partage favorise la réflexion.

- **La satisfaction de l'équipe.**

Les groupes restreints permettent aux collaborateurs de se sentir soutenu en cas de stress. Des plus, dans les ateliers, ils permettaient de soulever leurs besoins et surtout de répondre à des problèmes à combler.

---

**Construire des réunions de groupes permet de favoriser l'implication des collaborateurs et leur adhésion aux décisions.**

**Les différences entre individu et groupe sont flagrantes, mais entre le groupe et l'équipe, plusieurs notions vacillent aussi :**

Caractéristiques	Groupe	Equipe
Définition	Au moins 2 individus qui interagissent, s'unissent pour réaliser un but.	Groupe qui partage les performances, les compétences, les expériences de chacun.
Composition	Des statuts qui aident à stabiliser sa place dans le groupe.  Des rôles qui découlent sur des attitudes.  Des normes qui définissent les comportements.	Des finalités qui aident à faire comprendre les actions  Le principe d'unité définit par les mêmes règles et normes autour d'un projet.  Le principe de synergie qui repose sur plusieurs expériences, compétences...

<b>Comportement de travail</b>	Interagit essentiellement pour échanger les informations et prendre des décisions selon son domaine de responsabilité.	Groupe aux compétences complémentaires dont les performances et le travail dépassent des apports individuels additionnés. Chacun participe activement et conjointe.
<b>Prise de décisions</b>	Décisions collectives.	Décisions individuelles & collectives

« Groupe de travail »	Les différences	« Equipe de travail »
Echange d'informations	Objectifs	Performance collective
Neutre voir négative	Synergie	Positive
Individuelle	Responsabilité	Individuelle et commune
Diverses et variés	Compétences	Complémentaires.

Concrètement, l'équipe a le besoin de s'engager dans un travail collectif comme le souhaite la génération Y.

### *Comment instaurer une dynamique de groupe ou d'équipe en réunion ?*

*Lors d'un début de réunion, il est impératif de rappeler l'objectif est de cette réunion et les points sur lesquels il faut travailler. Pour se faire, nous avons pu dérouler un PowerPoint de présentation des thèmes, des actions qui se dérouleront dans le projet et la finalité. Cela permet d'aider et d'être clair dans les actions et les attitudes qui découleront de cette réunion. **Il est essentiel de prendre en compte le contexte de la réunion et de s'adapter :***

- ***Les collaborateurs sont surchargés.***

*Il est intéressant de faire un jeu en début de réunion pour les couper de leur routine et les faire sortir de leur environnement de travail. (Exemple 1 : Leur faire dire la météo du moment sur leurs vies ; Cela permet aussi d'évaluer leur motivation et morale. Exemple 2 : Leur faire dire ce qu'on a déjà fait dans les autres réunions du projet. Cela permet de voir ce qu'ils ont compris, retenu et de combler les lacunes.)*

- ***La composition du groupe et son histoire.***

*Il faut veiller à ce qu'il n'y a pas de conflits entre les personnes présentes et que le temps de parole de chacun soit respecté et équivalent. L'animateur doit veiller à vérifier que chacun est intéressé, entendu et n'est pas dépassée par le projet. Si tel est*

---

le cas, l'animateur peut demander l'avis de la personne pour qu'elle participe ou leur fixer un point individuel.

- **La structuration du travail dans la réunion avec les processus et les étapes des projets.**

Cela apporte une certaine clarté. Nous avons travaillé avec différents groupes de travail d'une réunion à l'autre. Nous avons fait ça pour permettre à chacun de participer aux réunions sans les contraindre au niveau de leurs disponibilités. Cependant, cela nécessitait toujours un partage de ce que le précédent groupe avait fourni et cela pouvait prendre du temps mais était nécessaire pour avoir le même niveau d'informations. De plus, des détails pouvaient être ajoutés.

- **Des agitations, des confrontations ou des tensions qui peuvent avoir lieu dans les réunions.**

Il est important de laisser les personnes s'exprimer jusqu'au bout, de ne pas brider ni même juger leurs idées. Si des membres du groupe freinaient les explications de la personne anxieuse, c'est au manager d'intervenir pour laisser cette personne s'exprimer. (Voir dans la suite du mémoire pour plus d'explications).

- **En cas d'hésitations, le manager peut faire trancher le groupe.**

Il est essentiel de rappeler les avantages et les inconvénients d'une décision à prendre ou d'une action à faire puis de faire voter les gens à main levée pour un choix à la majorité.

Lors d'une fin de réunion, il est nécessaire de faire un bref débriefing dans la salle en expliquant le chemin parcouru durant la réunion et de donner les actions à faire à la prochaine séance. Ensuite, un compte rendu est fait et envoyé par l'animateur sous 48h à l'ensemble des partenaires.

**Quels attitudes doit avoir le manager de proximité face au groupe ?**

- **Il explique le « pourquoi le faire ».**

Le manager doit rappeler les objectifs et les enjeux du projet avec les besoins à regrouper durant la réunion pour diriger, motiver et conduire l'équipe. Il a été essentiel de clarifier les règles, le fonctionnement et les comportements à avoir afin que les membres de l'équipe soient efficaces et investis tout au long du projet. De plus, les liens peuvent être faits avec la stratégie du groupe pour donner les directives. Durant les réunions dans le département, il a été nécessaire de rappeler plusieurs fois les besoins cités avec les enjeux en lien. Effectivement, le groupe avait tendance à voir les efforts pour mettre en place le projet sans en voir les avantages. Il aurait peut-être fallu plus accentuer et communiquer autour des apports de mettre en place ces projets. Effectivement, les missions de communication (l'affichage et Corus) étaient essentiellement pour le confort du département. L'équipe était moins impliquée que dans une situation de conflit ou qui peut faire partie de leurs objectifs, comme le rôle de l'animateur.

- 
- *Il indique le « comment faire ».*

*Le manager doit montrer l'exemple, être expert dans son domaine pour s'assurer de la formation et l'apprentissage de son équipe. Cette phase permet d'instaurer une animation et une dynamique d'apprentissage et de savoir-faire au groupe grâce à l'expérimentation. Durant les réunions dans le département, pour Corus essentiellement, des guides ou sensibilisations ont dû être faits sur la plateforme puis mieux guider les collaborateurs dans le projet. De plus, il a été intéressant de faire venir un intervenant externe qui a joué un rôle de type coaching pour l'utilisation du support. Il en était de même pour la mission sur l'animateur de domaine d'expertise, un suivi a dû être fait pour assurer la connaissance du groupe.*

*Instaurer un univers de travail collaboratif par le biais de l'instauration d'équipe. Le but est de faire coopérer les collaborateurs grâce à la même vision et le même intérêt à travailler ensemble pour atteindre un but commun. C'est ainsi que la mise en place d'ateliers pour travailler ensemble autour des grandes lignes du projet a été essentiel pour animer, fédérer et mobiliser l'équipe.*

---

Nous avons vu que le département est en plein changement avec la restructuration et le repositionnement du département dans le groupe Coordination et performance de MMA.

Le manager doit s'assurer de bien cadrer et piloter son projet en fédérant et créant une dynamique de groupe.

Le manager de proximité doit savoir animer pour transmettre cette dynamique. Pour rejoindre la problématique, en faisant cela, il améliore la performance car chacun participera au travers du travail collaboratif.

Passons à présent sur une notion pour mobiliser les collaborateurs et les faire monter en compétence : La communication.

### **2.2.2 La mobilisation passe par la communication.**

Les changements sont une réalité qu'on vit régulièrement. Ils ont un but pour réaliser des objectifs. Seul, le changement est impossible à faire, il faut faire intervenir les acteurs du changement. Il faut savoir que les gens ont des paradigmes (classés en 4 catégories par Myers-Briggs) et reflètent la personnalité des interlocuteurs qu'il faut prendre en compte pour favoriser la capacité au changement. Cela repose sur la communication à avoir dessus.

Paradigmes	Définition
<p><b>Les personnes directives :</b> <b>Besoin de règles claires.</b></p>	<p>Les gens vont être d'accord de se mobiliser si les règles sont claires et définies. Les personnes seront d'accord de se mobiliser. <b>Les règles sont importantes pour que ces personnes puissent faire leur travail de façon optimale.</b></p> <p><u>Exemple :</u> <b>Les personnes directives</b> vont souhaiter des règles et une communication dessus. Elles seront animées et mobilisées par un respect des règles / procédures et une conformité dans les actions que lui et les autres respectent.</p>
<p><b>Les personnes analytiques :</b> <b>Besoins d'observer des résultats.</b></p>	<p>Si on change, il faut des résultats observables et mesurables. Il faut que le changement se reflète dans des situations totalement nouvelles. <b>Les faits sont importants pour que ces personnes.</b></p> <p><u>Exemple :</u> <b>Les personnes analytiques</b> vont préférer l'observation des choses et leurs mesures. Elles seront animées et mobilisées sur une action apporte des résultats rapidement.</p>
<p><b>Les personnes accommodantes :</b> <b>Besoin d'avoir une harmonisation et une bonne entente dans le groupe.</b></p>	<p>Les gens accepteront le changement s'il y a une harmonie, une bonne entente et le respect des autres ou des différences individuelles. Ce sont les hommes les plus mobilisateurs dans un projet et avec qui il est enthousiasmant de travailler. <b>L'harmonie est importante pour que ces personnes puissent faire leur travail de façon optimale.</b></p> <p><u>Exemple :</u> <b>Les personnes accommodantes</b> qui entretiennent des bonnes relations vont souhaiter une constante de ces relations dans le changement. Elles seront animées et mobilisées de se baser sur les sentiments des personnes et le consensus de chacun.</p>
<p><b>Les personnes conceptuelles :</b> <b>Besoins de nouveautés.</b></p>	<p>Il y a une nouvelle façon de voir ou de faire les choses. Ces personnes recherchent la réalisation d'idées et l'accessibilité d'un rêve ou d'une situation optimale pour le sujet. <b>L'innovation et la créativité sont importantes pour que ces personnes.</b></p> <p><u>Exemple :</u> <b>Les personnes conceptuelles</b> vont souhaiter des façons nouvelles de voir ou de faire les choses. Elles seront animées et mobilisées par la recherche d'idées inédites, d'une créativité et de nouveaux concepts.</p>

---

**Dans ce département, nous avons croisé les trois premiers types de paradigmes identifiés grâce à :**

- **L'organisation du travail.**

*Le conceptuel sera dans un chaos créatif avec peu d'organisation et beaucoup de feuilles volantes partout. Le directif va être complètement organisé, tout est encadré et structuré. L'accommodant ne travaille jamais seul, il aime le contact des autres et s'enrichit en aidant les autres. L'analytique sera accès sur sa tâche, la mesure. Il n'aime pas être dérangé.*

- **Le discours.**

*L'accommodant et le conceptuel auront un plus grand penchant affectif avec l'habilité à exprimer ses émotions et ressentir celles des autres que le directif et l'analytique. Le directif et l'analytique auront une plus grande dominance avec la capacité à mettre en avant son point de vue et exprimer ses idées que l'accommodant et le conceptuel. De plus, le directif aura un discours ancré sur la loi, les normes. Le conceptuel lancera toujours une nouvelle idée ou de nouveaux problèmes. L'analytique se reposera sur des données chiffrées, de la précision et du détail. Et enfin l'accommodant aura toujours un rapport avec les sentiments et les émotions.*

**Nous avons dû nous adapter pour :**

- **Les amener à accepter le changement :**

**Le directif :** Il va réagir lentement, qui est doué et motivé pour contrôler, centré sur les processus. Il est peu préoccupé par les sentiments et s'appuie sur les règles et les procédures. Il se base sur le passé. **Les réactions à avoir : Expliquer le 'comment'.** Avoir une procédure prudente et mettre l'accent sur le respect des règles avec l'explication des procédures respectées, des règles sauvegardées. Laisser une marge de manœuvre, suggérer, proposer mais ne rien imposer. Aller droit au but.

**Le conceptuel :** Il réagit vivement, est doué et motivé pour innover et est centré sur les nouvelles idées. Il est peu préoccupé par la routine et vit dans et pour le futur. Il est impulsif dans l'action. **Les réactions à avoir : Expliquer le 'quoi'.** Procéder de façon enthousiasme, tenir compte des intentions de la personne et parler des idées et des concepts. Chercher à innover et être stimulant en étant ouvert aux idées inédites.

**L'analytique :** Il réagit rapidement, est doué et motivé pour s'organiser, est centré sur sa tâche. Il est préoccupé par l'analyse et la performance et vit dans le moment présent. Il sera vif et direct dans l'action. **Les réactions à avoir : Expliquer le 'pourquoi'.** Procéder de façon systématique, s'appuyer sur des principes éprouvés et présenter des faits documentés. Préciser les échéances et être patient, organisé et logique.

---

---

**L'accommodant** : Il réagit modérément, est doué et motivé pour entrer en relation et est centré sur les autres. Il est peu préoccupé par la logique formelle et vit dans le moment présent. Il agit pour soutenir. **Les réactions à avoir** : Expliquer le 'qui'. Procéder doucement, offrir du soutien à la personne, aborder des sujets personnels et demander de prendre des initiatives tout en étant serviable, précis et calme.

- **La réaction face aux problèmes.**

**Le directif va réagir** en cherchant une solution pour la mettre en place avec des règles pour éviter que cela ne se reproduise. **Si l'individu est braqué et/ou non réceptif au changement**, il va considérer les autres comme des fautifs, qui fournissent trop de détails, qui ne respectent pas les procédures et qui vont trop vite sans prendre de recul. Il va contester les règles mises en place. **Les réactions à avoir pour accroître leur réceptivité au changement** : Il ne faut pas tourner autour du pot, ni chercher à établir une relation personnalisée ou être désorganisé. Il ne faut pas non plus décider à leur place ou donner des ordres.

**Le conceptuel va réagir** en cherchant à comprendre la situation, ne pas la qualifier dans un problème. Il va chercher un autre axe de vision. **Si l'individu est braqué et/ou non réceptif au changement**, Il va considérer que les autres sont trop conformistes, trop sérieux et compétitifs en étant beaucoup trop critiques et intolérants. **Les réactions à avoir pour accroître leur réceptivité au changement** : Il ne faut pas être moralisateur et s'en tenir aux faits en exigeant des solutions immédiates. Il ne faut pas non plus présenter tous les détails et être intolérant.

**L'analytique va réagir** en se demandant pourquoi ça s'est passé, qu'est-ce que ça a impacté et de façon chiffrée. **Si l'individu est braqué et/ou non réceptif au changement**, il va considérer que les autres manquent de rigueur, ne travaillent pas sur les conclusions, qui sont trop émotifs et imprécis. **Les réactions à avoir pour accroître leur réceptivité au changement** : Il ne faut pas être désordonné ou approximatif, aborder l'échange dans le mode informel et précipiter le processus de décision. Il ne faut pas non plus perdre son temps, présenter des opinions comme des faits et négliger de faire un suivi.

**L'accommodant va réagir** en demandant qui est impliqué dans la situation, comment les personnes réagissent et il faut concentrer les personnes concernées en voyant ensemble ce qui se passe. **Si l'individu est braqué et/ou non réceptif au changement**, il va considérer que les autres manquent de chaleur, sont trop individualistes. Qu'ils sont trop pointilleux sur des détails. **Les réactions à avoir pour accroître leur réceptivité au changement** : Il ne faut pas précipiter sur le sujet à traiter, rester au niveau des faits et les obliger à répondre rapidement aux objectifs. Il ne faut pas être brusque ou rapide ni les mettre sur la sellette publiquement.

---

---

*Il a été intéressant de faire des groupes de travaux avec des personnes aux paradigmes sensiblement similaires. Si ce n'était pas possible malgré les disponibilités des gens, nous avons essayé de ne brider aucune idée et si les personnes ne se sentaient pas à l'aise dans les réunions, nous leurs fixons un nouveau point pour débattre mais de façon individuelle. Il faut savoir que ceux qui ont des paradigmes similaires aux nôtres n'auront pas besoins de forts arguments pour les faire changer d'avis étant donné qu'ils sont dans la même logique que nous. Ils sont déjà mobilisés dans le changement. Ceux qui ont des paradigmes différents nécessitent pour le manager plus de travail. Il faut adapter son paradigme et sa façon de communiquer pour s'accommoder à son interlocuteur et réussir à l'emmener dans le changement. De plus, en faisant attention aux paradigmes de chacun, on assure une motivation ou une acceptation aux changements et découlera sur une capacité à augmenter la performance de l'équipe. Les traits de la personnalité permettent de prédire certains comportements et il est nécessaire de s'adapter à ses paradigmes.*

*Durant les réunions et la mise en place des supports de communication, il a été important d'admettre que chacun avait sa propre personnalité, ses propres besoins et ses capacités à accepter ou non les choses. Prendre en compte la personnalité des collaborateurs permettait **de les comprendre**, de cerner leur stress ou leurs attentes qui n'étaient pas toujours exprimés.*

---

Le manager doit adapter sa communication à ses interlocuteurs pour favoriser le changement de comportement : **cette évolution qui entraîne la montée en compétence de l'équipe**. Communiquer passe par les paradigmes de chacun et si le manager les prend en compte il sera de nouveau un levier de performance pour les collaborateurs.

Continuons à présent sur la résolution des problèmes qu'on trouve dans les travaux de groupe.

### **2.2.3 Devenir un médiateur et un conciliateur pour fédérer le groupe.**

**Le manager qui va devenir un médiateur<sup>20</sup> ou un conciliateur<sup>21</sup>** recherche des consensus pour résoudre les problèmes, tensions et conflits. En jouant ce rôle, le manager examine la cohésion de groupe et favorise la performance du groupe.

---

<sup>20</sup> **Personne proposée** par les parties ou, à défaut, choisie par l'Administration sur une liste de personnalités impartiales et compétentes en vue de **régler un conflit collectif du travail**. Définition Larousse

<sup>21</sup> **Personne chargée**, à titre bénévole, **de faciliter**, en dehors de toute procédure judiciaire, **le règlement amiable** de certains conflits privés ou de tenter une conciliation avant l'engagement d'une procédure, avec l'accord des parties et sur demande du juge. Définition Larousse

Lorsque des personnes ne se connaissent pas et sont amenées à collaborer ensemble, une appréhension arrive et retarde la cohésion du groupe. D'autres situations comme les différences de positions dans la hiérarchie, le management d'équipe et les interactions entre les individus compliquent la cohésion d'une équipe. Il faut construire avec les collaborateurs un esprit d'équipe qui permettra de collaborer ensemble et simplifier le travail collaboratif sans en arriver à des conflits.

---

*Faire travailler l'équipe Dynamique d'Optimisation sous forme de réunions et en petit groupe permettait d'établir un cadre agréable de collaboration et de partage. De plus, celle-ci se connaît bien et elle travaille en binôme sur ces projets. Cela a facilité la mise en place et la compréhension des ateliers.*

*La communication est cruciale dans la cohésion de l'équipe. En expliquant le contexte de ce mémoire, les règles sur lesquelles je me reposais pour créer les ateliers et communiquer régulièrement sur l'avancement des projets a permis d'impliquer toujours un peu plus l'équipe.*

*Mais en plus de cette communication descendante ou ascendante, les ateliers favorisent la communication transversale. En faisant ces ateliers, nous impliquons l'équipe qui émet des avis mais aussi des décisions à prendre. Ce n'est pas uniquement le manager qui a le dernier mot. Il est aussi essentiel de relever que les idées dites durant les réunions sont rapportées au manager pour les faire valider puis mises en œuvre selon son accord (même si à certains moments, il ne voyait pas réellement l'intérêt, il acceptait les propositions). L'équipe s'est sentie écoutée et en confiance grâce à la collaboration.*

*La cohésion d'équipe peut s'effriter si le sentiment de stagner dans le projet apparaît. Cela a d'ailleurs été le cas durant le projet sur Corus. Les personnes qui manquaient de connaissances et de pratiques sur ce support, ils leur été donc compliqué :*

- *De visualiser les apports de ce projet.*
- *L'effort de réalisation était trop important pour eux.*

*Nous avons décidé de stopper les réunions sur ce projet et de lancer une communauté « test » avec la création de guide et de tutoriels d'utilisation pour les aider tout en simplifiant les raisons de l'utilisation pour alléger l'apprentissage. Cela a largement relancé la dynamique du groupe car ils savaient pourquoi ils faisaient ça et comment le faire.*

*Enfin, il est essentiel que l'équipe sache où elle va durant les projets et toujours évaluer les apports par rapport à l'effort qu'elle y consacre sans quoi la motivation et la cohésion s'effritera.*

---

*Enfin, nous avons établis des exercices et des demandes d'avis pour continuer à fédérer les personnes du département autour des projets malgré l'arrêt des réunions et la durée de la mise en œuvre des projets. Nous avons par exemple mis de l'affichage à l'espace cafétéria du département avec un jeu qui nécessitait leur participation. De plus, des mails par vote ont été régulièrement envoyés. Plus le groupe est soudé, plus il sait où il se dirige avec la même vision et il se sent capable d'atteindre les objectifs. Le groupe aura une cohésion forte qui favorisera la productivité des collaborateurs.*

---

Mais le manager qui devient médiateur ne recherche pas uniquement à renforcer la cohésion d'équipe. Il a un rôle déterminant face aux problèmes que le groupe rencontre.

---

*Il n'est pas facile de faire entendre les problèmes d'organisation sérieux qu'une personne interne de la société à détecter. Cela se relève plus simple qu'une personne externe l'explique. Comment peut-on résoudre cet effet ?*

*Tout d'abord, si une difficulté ou une divergence se montre au sein du groupe, il est plus simple d'affronter une personne que plusieurs qui ont le même avis, sinon un effet de groupe va naître et stopper la progression de la capacité de s'adapter au changement.*

*De plus, il est cependant nécessaire d'indiquer que si quelqu'un doit être convaincu ou persuadé, c'est au rôle du manager de le faire et ne surtout pas envoyer quelqu'un le faire à sa place. Nous utiliserons plus facilement la persuasion avec les personnes accommodantes et conceptuelles et la conviction avec les personnes directives et analytiques.*

- **Pour persuader :**

*L'argumentation repose sur des éléments de valeurs pour faire appel aux sentiments et aux émotions du destinataire. (Exemple : Durant les projets, notamment dans la phase de la gouvernance pour définir les rôles et les responsabilités de chacun, il a été nécessaire avec certaines personnes, de parler d'équité dans la charge de travail.)*

- **Pour convaincre :**

*L'argumentation repose sur des éléments de preuve pour faire appel au raisonnement et aux facultés d'analyse de la personne en face. (Exemple : Durant les projets, il a été pertinent avec certaines personnes, d'avancer des preuves sur les gains possiblement réalisables.)*

---

Nous avons dit qu'un médiateur ou un conciliateur recherchait un consensus pour résoudre des problèmes. Ici, nous venons d'expliquer comment il pouvait renforcer la cohésion du groupe et éviter les conflits.

---

### ***Comment faire lorsque le conflit éclate malgré ça ?***

*Dans plusieurs situations nous pouvons avoir des conflits. Durant cette expérience, nous avons été contraints à deux types de conflits.*

- ***Pénibilité au travail lié au stress.***

*Quelques personnes se sentaient submergés par la charge de travail et le blocage qu'elles avaient sur certains de leurs projets. D'ajouter les 3 missions de communication à leurs tâches hebdomadaires les a braqués. Il a été nécessaire de faire un aparté pour ces personnes :*

- *Les rassurer sur les charges de travail que les projets vont engendrer. Leur simplifier au maximum la mise en œuvre du projet en proposant des standards de présentation à remplir rapidement pour mettre à jour les outils de communication.*
- *Leur proposer des accompagnements et des sensibilisations pour les aider à s'adapter.*
- *Les faire aussi parler sur leur charge de travail en dehors des missions que nous réalisons. Cela permettait d'évaluer réellement la pression et le stress dont les personnes étaient contraintes.*

- ***Vie privée & vie professionnelle.***

*Pour ce conflit, une seule personne a été touchée. Lié à un arrêt maladie, elle a été contrainte de continuer son travail à temps partiel. Le problème et le conflit s'est fait ressentir par l'enfermement sur soi, le manque de motivation pour travailler en binôme mais aussi le manque de l'estime de soi. L'impliquée dans les projets, lui donner des responsabilités dessus l'a aidée bien que la durée fut assez brève pour cause de congés.*

---

### ***Comment faire travailler les gens ensemble en cas de conflit ? La personne qui entend ce que l'autre dit, que ressent-elle ?***

*Il faut faire reformuler les propos d'un l'un par rapport à l'autre et lui demander si cela correspond bien. Etablir la communication est nécessaire et être entendus sur ces propos, sur ce que l'autre ressent aide les partenaires à se rejoindre.*

***Exemple avec l'utilisation des « 5 Pourquoi ? » : Nous énonçons le problème et à chacun de ces réponses nous demandons pourquoi afin de remonter à la source du problème.***

---

---

*La personne se montre sceptique sur le sujet d'une nouvelle communauté sur Corus. On peut penser qu'elle ne s'intéresse tout simplement pas.*

*On lui demande pourquoi : Car elle ne connaît pas l'outil. On peut de nouveau penser qu'elle ne s'intéresse pas mais aussi qu'il y a une mauvaise communication autour de la plateforme.*

*On continue sur le pourquoi : Elle ne se sent pas capable de l'utiliser et d'apprendre seule. Nous avons ici un nouveau besoin : Le manque de confiance en ses compétences informatiques.*

*Lorsqu'on fait un dernier questionnement : Elle montre que l'outil n'est pas réellement intuitif, qu'apprendre seule ne la motive pas.*

*Le résultat n'est plus du tout le même qu'initialement. Nous avons mis en place la création d'un guide pour simplifier l'utilisation de l'outil de communication, en montrant clairement les finalités et les utilités ; mais aussi de proposer des séances de sensibilisation ou de formations collectives. De plus pour favoriser sa confiance ses compétences informatique, j'ai eu son aide pour la mise en place la communauté Corus. Sans cet exercice, nous serions au point où l'outil n'est pas utile pour l'équipe et l'abandon du projet sans évaluer les apports. Un tel exemple est illustratif d'un mode trop classique de prise de décisions sans tenir compte du ressenti même de la personne.*

### **Comment trancher sur les rôles de chacun en cas de conflits ?**

- **Il ne faut pas laisser les gens départager entre eux en cas de problèmes.**

*L'effet sera inverse et ils se déchargeront des responsabilités pour forcer l'animateur ou le manager de prendre ces décisions. Exemple : Lors d'un atelier sur la plateforme d'échange pour communauté Corus, des fichiers sont à mettre à jour de façon mensuelle. Nous avons décidé de laisser les gens choisir qui peut mener les rôles et ils se sont déchargés de ses responsabilités en les renvoyant sur le manager de l'équipe et l'animateur de la réunion. Il aurait été intéressant à ce moment de choisir nous-même un membre de la réunion, lui expliquer pourquoi ce choix pour le persuader ou le convaincre. La personne aurait pu travailler en binôme pour ne pas lui donner toute la charge de travail.*

- **Travailler ensemble durant le projet.**

*Sans forcément lui mettre définitivement le rôle dans sa liste de tâches, il aurait été intéressant de prendre quelques personnes dans le groupe pour aider durant la mise en œuvre du projet. Ils seront ensuite porteur et transmetteur du projet après le départ de l'animateur. Exemple : Durant une réunion, toujours sur la communauté Corus, j'ai réclamé l'aide de quelqu'un pour commencer la mise en place des supports de présentation pour la communauté. Personne n'était réellement intéressé. Il a fallu énoncer le peu de charge de travail que cela engendrerait et au contraire les*

---

---

*bénéfices de m'accompagner, la personne la plus sceptique sur ce projet a décidé d'accepter. Cette même personne avec qui nous avons fait l'exercice des « 5 pourquoi ? ». En collaborant avec cette personne, il a été très important de réussir à l'influencer quand à cet outil : Elle pourra être le meilleur porte-parole pour vendre ensuite la communauté.*

*Pour la réunion sur l'affichage, nous avons préféré nous-même proposer à des personnes qui avaient déjà travaillé sur ce type d'outil de communication. Cela permettait de capitaliser sur son savoir, évaluer ses réussites et échec et gagner en rapidité. De plus, cela empêchait l'équipe de se décharger de ses responsabilités.*

**Concrètement, comment gérer et régler le conflit entre les personnes qui viennent voir le manager ?**

*Plusieurs hypothèses peuvent se visualiser et se mettre en place.*

- ***Si une des situations est avantageuse pour les deux parties, il faut essayer de faire accepter la version la plus favorable de l'un des groupes et exiger de l'autre une modification de son comportement. Tout cela évidemment en reposant sur un dialogue ouvert, dans un lieu propice et agréable à l'échange.***
- ***Il est aussi possible de demander des concessions à chacune des parties séparément ou agir comme un médiateur et laisser les deux équipes trouver un compromis elles-mêmes.***
- ***Si la coopération ne fonctionne pas, il faut régler le conflit par une mesure administrative et le manager à ce pouvoir.***

*Une fois le dialogue renoué, le conflit démêlé, le manager doit s'assurer des valeurs partagées en mettant l'accent sur le futur et sur les ressources. Le manager doit expliquer en quoi le management participatif est important et la notion de collaboratif aussi.*

---

Les conflits sont réparés grâce à une prise de décisions, **mais sur quoi reposent ces décisions ?**

- **Le modèle rationnel** : une seule personne tranche la résolution du conflit : L'homme sait tous les éléments qui constituent le conflit, il est parfaitement informé et peut prendre une décision optimale.
- **Le modèle politique** : Il est nécessaire d'ouvrir des négociations entre les différentes parties du conflit pour le résoudre de façon optimal.
- **Le modèle psychologique** : On recherche l'optimalité à plusieurs pour prendre une décision sur la situation.

Les conflits sont influencés par les attitudes et personnalité de chacun. **La personnalité représente** les connaissances et de l'aspect affectif **qui vont** engendrer l'attitude et l'intention de se comporter. **Globalement, au travail, nous pouvons visualiser 3 types :**

- **L'implication dans le travail.** C'est le désir de contribuer globalement à la réussite de l'organisation. Cela influence la performance de l'entreprise.
- **L'engagement organisationnel.** C'est la loyauté envers l'entreprise, qui cherche à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.
- **La satisfaction personnelle.** C'est l'ensemble des sentiments d'un individu envers son travail et le poste occupé.

---

*Comment évaluer l'implication des collaborateurs? Cette évaluation est subjective ou nous pouvons passer par un questionnaire.*

- *Évaluer l'implication.*

*Exemples : Satisfaction du poste occupé ; degré d'investissement d'un individu par rapport à son travail ; la fierté qu'il retire de ses performances.*

- *Évaluer l'engagement.*

*Exemples : un attachement émotionnel à la société et une croyance en ses valeurs ; le sentiment qu'il est plus intéressant d'un point de vue économique de rester au sein de la même entreprise que de la quitter ; une obligation morale ou éthique qui pousse à rester dans l'organisation.*

- *Évaluer la satisfaction.*

*Exemples : Satisfait ou non de son travail. (On le mesure grâce aux conséquences : Fuite ; Négligence ; Protestation ; Fidélité)*

---

Le manager doit s'assurer qu'il comprend les traits de personnalité et les attitudes de ses collaborateurs car ils sont constructifs pour l'entreprise. Ils montrent que l'individu peut sortir de situations conflictuelles et rétablir des bonnes conditions de travail pour favoriser une meilleure productivité.

**Résoudre un conflit, c'est résoudre un problème.** C'est trouver la solution d'un problème et ce n'est possible que si on a préalablement identifié l'origine de ce soucis (*Exemple : Si nous trouvons une fuite d'eau, le premier réflexe est de combler le trou pour stopper la fuite (c'est une solution temporaire) mais il faudra rechercher la cause de cette fuite pour la réparer et faire cesser l'inconvénient (C'est une solution radicale)*). Les solutions temporaires sont simples à mettre en place et permettent une correction rapide du problème mais de façon temporaire. Mettre en place des actions radicales réclamera plus de ressources mais apportera une pérennité dans la résolution de la difficulté.

Le conflit nuit à la collaboration, donc à la performance de l'équipe et de l'entreprise. Le manager doit les résoudre pour être ce levier de performance. Et pour le dénouer, il doit s'appuyer sur les attitudes et les personnalités de chacun, la structure, la culture, les objectifs et l'environnement de l'entreprise. Mais aussi de la nature de la décision en termes de gravité et d'exigence.

Pour dimensionner le changement, l'encadrement de proximité doit

- ⇒ Evaluer la capacité à faire des acteurs.
- ⇒ Evaluer ce qu'ils souhaitent pour mieux s'adapter.

Pour se faire, le manager doit être un animateur et fédérer les personnes autour du projet. Il doit être un acteur central de la communication pour mobiliser les collaborateurs et surtout un médiateur ou conciliateur pour apporter une cohésion aux équipes. Cet ensemble permet la véritable montée en compétence de l'équipe, donc améliore la performance de l'entreprise.

Après le dimensionnement du changement, nous devons passer à l'accompagnement.

### **2.3 Accompagner le changement : Développer la montée en compétence de ses collaborateurs.**

**On répète aux jeunes qu'il faut apprendre à lire, à écrire, à compter... Mais on oublie de leur montrer pourquoi.** Or c'est ce pourquoi qui est le chaînon manquant à la motivation de l'apprentissage. Pour **Bertrand Schwartz, dans Moderniser sans exclure** « *un adulte n'accepte de se former que s'il trouve dans la formation une réponse à ses problèmes ou à la situation* ». Et cela s'est confirmé avec nos études de cas, la motivation ne peut intervenir que si des résultats se manifestent rapidement et de façons concrètes.

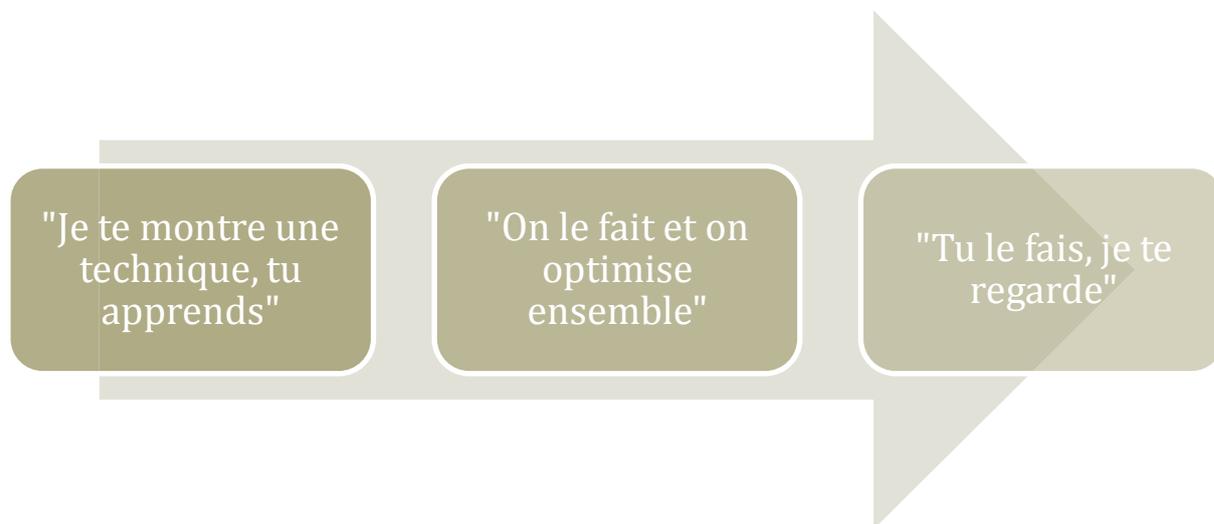
**Mais comment le manager peut emmener ses collaborateurs dans le changement ?** Nous allons y répondre grâce à la formation, l'apprentissage et le bien être des collaborateurs.

#### **2.3.1 Formation : La construction de l'apprentissage est une question de persévérance.**

Les principes de base de la formation sont d'ancrer la formation sur les situations de travail, de partir de l'analyse des événements et des aléas pour développer les compétences des salariés et donc améliorer l'efficacité de l'entreprise. Former à partir de collectifs de travail permet de respecter une homogénéité de l'équipe et d'ouvrir des débats et confrontation sur différents points de vue. Cela permet d'avoir cet effet de collaboration. Il est intéressant de construire les contenus de la formation au fur et à mesure car ils sont une réponse à des besoins qui seront cités

durant l'avancement du projet. Enfin, il est nécessaire d'évaluer et de capitaliser sur les savoirs faire acquis avant le projet mais aussi pendant celui-ci.

Avant de mettre en place le changement grâce à la formation, il faut changer la procédure : Le manager peut se reposer sur ce nouveau style de management où la hiérarchie est en appuie à la ligne opérationnelle pour former.



- **Etape 1** : Apprendre une technique générale aux collaborateurs qui vont la refaire. Ne pas hésiter à faire un débriefing sur ce qu'ils ont réalisé et les féliciter sur le travail accomplis.
- **Etape 2** : On les conseille de reproduire le même schéma mais en l'adaptant (Moins grande quantité, plus rapidement, à d'autres interlocuteurs, dans un autre cadre de travail...). Durant cette étape, les collaborateurs sont obligés de réfléchir et s'adapter pour optimiser leur travail. Ils comprennent pourquoi et la nécessité.
- **Etape 3** : La motivation apparaît car ils ont un but d'évolution, le manager n'aura plus besoin de les pousser, le processus est en marche. Il y a la naissance d'un désir d'apprendre et de se perfectionner seuls.

Etre formateur implique au manager d'avoir une posture précise, une attitude claire et la maîtrise du geste technique qui pourra générer le respect de ceux qui observent. Le formateur est un modèle, un mentor.

---

*Durant les projets, nous avons été encadrés par un responsable de domaine organisation, Laurent Weber. Il a garanti la coordination, le suivi et la conduite des projets en veillant à la cohérence des informations. La formation donnée pour la gestion des projets a été fructueuse.*

*Il a d'abord décrit les étapes synthétiquement, donné quelques points clefs, notions importantes puis nous a laissé faire des recherches pour approfondir certaines notions. Ce qui a été agréable fut de pouvoir proposer des idées, une direction au projet mais aussi se référer à lui en cas de doutes ou d'hésitation sur la continuité et*

---

---

les actions à mettre en œuvre. En une seule question avec un bref exemple, il peut faire réfléchir et avancer lors d'un blocage.

De plus, il a encadré principalement deux des projets et nous a laissé libre champs pour le dernier projet. Il veillait tout de même à être présent aux réunions et à la fin des phases du projet pour s'assurer de leur conduite. L'autonomie et la confiance que M. Weber a donné a permis de mener de façon libre et créative les projets.

Sous sa tutelle, il a été facile de mettre en lumière des atouts pour être un bon manager de proximité.

- **Organisation** : Capacité à définir et structurer les méthodes et moyens mis à disposition en cohérence avec les objectifs définis.
- **Gestion & conduite du projet** : Capacité à organiser et coordonner des projets internes ou externes se décomposant en plans d'actions en assurant la cohérence de partenaires d'origines différents et dans le but d'arriver aux objectifs fixés.
- **Techniques de réunion** : Capacité à mettre en œuvre les techniques d'entretien et de réunion devant une personne ou pour animer, orienter et participer à des débats, discussions impliquant des partenaires internes ou externes.
- **Analyse** : Capacité à traiter des flux d'information plus ou moins complexes et à en tirer des analyses ou interprétations pour répondre à un objectif opérationnel.
- **Modélisation** : Capacité à rassembler, trier, classer, hiérarchiser des éléments ou idées pour agir de façon pertinente.
- **Autonomie** : Capacité à entreprendre des actions de son propre fait, à mener sa mission sans assistance.
- **Capacité à décider** : Capacité à cerner les données d'un problème, peser le pour et le contre, fixer son choix et passer à l'action.
- **Argumentation** : Capacité à faire adhérer, à convaincre un ou plusieurs interlocuteurs du bien-fondé d'une position.
- **Capacité à planifier et piloter l'activité** : Capacité à anticiper, répartir les tâches et les moyens dans le cadre des missions et à suivre le déroulement de celles-ci
- **Capacité à fédérer, mobiliser** : Capacité à donner du sens, conduire le changement, expliquer la politique, la stratégie de l'entreprise et mettre en perspective les actions qui en découlent auprès de son équipe et de son réseau.
- **Capacité à développer les compétences des collaborateurs** : Fixer des objectifs, suivre des résultats atteints et aider les collaborateurs à les corriger, maintenir et développer l'employabilité des collaborateurs.

Même si le manager est un mentor : en étant immergé dans l'action, les collaborateurs sont très vite confrontés à leurs carences et sont bloqués dans la réalisation de la tâche avec une résistance à apprendre et donc au changement. Si on leur montre le « pourquoi », cela découlera sur l'envie d'aller plus loin, ils vont apprendre car ils s'accordent à dire qu'ils n'ont pas le choix. Il y aura un véritable épanouissement personnel dans l'acquisition des connaissances. L'équation « Effort = Résultat » prend tout son sens et il y a une avancée vers l'excellence.

Aristophane 5<sup>ème</sup> siècle avant JC : « Former les hommes, ce n'est pas remplir un vase, c'est allumer le feu. »

Aujourd'hui, on cherche à faire mieux que les objectifs et développer le potentiel de chaque acteur. En France, 32 milliards sont dépensés pour des formations dont 13 milliards par les entreprises. Finalement le retour sur les investissements n'est pourtant pas intéressant. Durant une formation, on donne des éléments clés aux formés et pourtant ceux-là n'appliquent qu'un quart de ce qu'ils y apprennent car les salariés n'acquièrent pas les compétences entièrement. On cherche à former mais pas à développer les compétences ou connaissances.

Durant la formation des collaborateurs, plusieurs phases sont à découper pour montrer la dynamique dans un changement :

- **Phase d'approche** : On instaure une dynamique, on relève tous les problèmes ou les dysfonctionnements. Les gens sont satisfaits qu'on les écoute, qu'on recherche les difficultés avec eux. Lorsqu'on creuse, après avoir réfléchi, les gens commencent à devenir plus précis, moins sur la retenue.
- **Phase de marche à arrière** : Lorsqu'un changement pointe. Inconsciemment, le groupe veut éviter le changement, la peur de l'inconnu, de sortir de sa zone de confort. Ajouter de nouveaux éléments, prendre du temps pour faire les choses. Les notions de contraintes sautent plus aux yeux que les bienfaits d'engager les procédures.
- **La phase à plat** : Essayer d'avoir des entretiens individuels avec les personnes qui coincent, qui ne sont plus dans le projet ou se montre réticent. Travailler avec eux sur le projet. Montrer que leurs avis comptent, noter ce qu'ils disent même s'ils ne participent pas à la réunion. Evaluer leurs affects, leurs implications personnelles, leurs craintes pour mieux y répondre. Favoriser la coopération.
- **Phase terminale** : Montrer des réussites, des atteintes pour les fédérer autour du projet et le pérenniser dans le temps.

Durant ces phases, nous mettons en lumière cette nécessité de formation qui fait apparaître un autre terme : **l'apprentissage**. C'est là tout changement permanent des connaissances et des attitudes à la suite d'une expérience dont on tire des leçons.

### 2.3.2 L'apprentissage est un facteur de motivation.

<b>Deux techniques d'apprentissage</b>	
<b>Le conditionnement opérant ; L'apprentissage grâce à l'expérience.</b>	<p>Les gens agissent pour obtenir quelque chose qu'ils veulent ou ont besoin. Si il y a atteinte de se besoins, il y aura un renforcement de cette attitude. Une forme de comportement ayant des conséquences agréables enchainera une répétition.</p> <p>Cette posture n'est pas inné mais intentionnel et adapter à l'interlocuteur en face.</p> <p>Cela entraine un apprentissage des actions.</p>
<b>L'apprentissage social ; L'apprentissage grâce aux autres.</b>	<p>Les gens peuvent comprendre par l'observation ou l'interaction avec les gens et l'environnement.</p> <p>L'individu apprendra grâce à son attention, sa capacité à mémoriser et à reproduire grâce à l'avantage positif de réaliser ce nouveau comportement.</p> <p>Ce comportement repose sur la perception de chacun.</p> <p>Cela entraine un apprentissage des actions.</p>

#### ***Le rôle du manager dans l'apprentissage ?***

*Il va chercher à mettre ne avant les victoires. Cela peut consolider l'apprentissage grâce au renforcement positif. Durant le projet, Laurent Weber m'a régulièrement félicité. On peut apparenter ça à du renforcement positif. Au contraire, nous pouvons trouver un renforcement négatif qui intervient si la contrepartie est une chose déplaisante.*

*Le manager influence les attitudes de chacun en rapport avec l'apprentissage. De plus il peut encadrer les enseignements grâce à :*

- *La sanction qui entrainera l'arrêt d'un comportement néfaste.*
- *Les remerciements qui entraineront l'accroissement du comportement.*

Durant ces phases d'accompagnement au changement et pendant l'apprentissage, nous pouvons trouver plusieurs types de forces dans les collaborateurs.

- **Les forces motrices.** Elles amorcent le changement et l'alimentent. Elles sont soit externes soit internes. Mais restons sur de l'interne. Elles peuvent se montrer sous différentes formes comme les collaborateurs qui poussent à innover, les membres du groupe qui sont autonomes et proposent de nouvelles missions...
- **Les forces résistantes.** Elles s'opposent aux forces motrices du changement. Au contraire le groupe craint de nouvelles idées, préfèrent ne pas changer et conserver ses habitudes.
- **Les forces de groupe.** Les forces de groupe représentent l'effet de mode, de se fonder dans le moule et avoir une influence plus importante étant en groupe.

L'intérêt de ces efforts est leur influence au travers du travail collaboratif.

---

*La personne qui m'accompagne sur Corus pour être administrateur était d'abord une force résistante puis motrice. Elle est devenue un réel relais dans ce projet étant donné son premier état d'esprit. En parallèle, lors de l'affichage, nous avons constaté un effet de groupe. Durant le jeu de vote à l'espace café, malgré les 5 propositions d'un nouveau positionnement pour le panneau d'affichage avec la possibilité de proposer d'autres solutions, une seule a été voté à presque à l'unanimité (Deux personnes ont voté des solutions différentes).*

### **Mais comment réussir le passage dans le changement ?**

*Le changement peut être suscité par une seule ou plusieurs forces motrices au sein de l'organisation. Il ne faut pas pousser le changement ou l'obliger aux collaborateurs, sinon des résistances aux changements vont apparaître. Il faut s'associer à des éléments moteurs pour influencer les comportements des personnes plus réticentes. Il est plus facile de faire accepter les changements en diminuant les forces résistances et avoir cette force de groupe.*

*Le manager ne doit pas punir ou obliger le collaborateur qui refuse de jouer son rôle d'animateur de domaine d'expertise par exemple. De plus, il ne doit pas lui mettre une pression en l'instaurant dans ces objectifs. L'effet sera d'augmenter sa résistance et lui faire rejeter ce rôle. Il faut savoir pourquoi ce rôle n'est pas accepté, l'aider à résoudre ce problème et l'accompagner dans ce nouveau rôle.*

**Le manager a plusieurs outils pour diminuer les forces de résistance. Il doit :**

- **Communiquer et informer** suffisamment les membres pour obtenir leur appui. Exposer comme nous l'avons dit les objectifs et les enjeux du projet.
-

- **Faire participer tous les membres** à la réalisation du changement, grâce aux ateliers que nous avons mis en place ou grâce à la mise en œuvre avec quelques éléments moteurs dans les projets.
- **Consacrer plus de temps aux collaborateurs** qui ont des difficultés à accepter le changement. Il faut s'assurer que la confiance et la crédibilité sont bien présentes.
- **Mettre au point une situation** où toutes les parties sont gagnantes en harmonisant les buts personnels et les objectifs du changement.

*Après avoir reconnu le besoin de changement en identifiant les forces motrices et les forces résistantes, il faut renforcer le nouveau comportement des collaborateurs grâce à l'attitude ouverte du manager.*

Il faut se donner le temps nécessaire pour construire l'après changement. La durée est une condition de solidité mais aussi un facteur d'usure de l'action. Plus la démarche dure et plus la probabilité augmente que des événements perturbants contraignent les actions. Le dispositif est d'autant utile qu'il répond aux besoins dans la durée. Les actions nécessitent donc des ajustements mais il faut du temps pour évaluer l'efficacité des solutions choisies en fonction des résultats estimés et réalisés.

*La durée présente les risques de l'essoufflement, de l'usure du projet à cause des prises d'habitudes, de la lassitude ou l'augmentation des difficultés avec l'accroissement de la charge d'activité. Le manager doit intervenir pour éviter ces conséquences.*

- **Il faut réunir et préserver les conditions d'une décision** et d'une mise en œuvre rapide des propositions découlant des ateliers. C'est d'ailleurs, comme nous l'avons expliqué, l'équipe même qui nous a demandé plus de réactivité et de mettre en place directement les outils en marche. Malgré la planification du projet, il faut se montrer réactif et modifier ses plans selon les besoins et l'intérêt de l'équipe. Il doit prévoir un temps pour approfondir les imprévus des situations, les comprendre et y répondre.
- **Il doit veiller à la traçabilité des problèmes traités**, de leur devenir grâce à un tableau de bord des actions. Nous avons grâce aux ateliers déterminés des indicateurs pour évaluer les apports, mais aussi savoir quelles actions et cadrage définir dans le temps (avec les instances, les rôles de chacun, les outils possibles, les réajustements si besoin...)
- **Il doit entretenir les conditions d'implication des collaborateurs** comme la surcharge de travail, les déplacements... Pendant la période estivale, il est essentiel de mettre en suspens les projets car plus des  $\frac{3}{4}$  du département ne sera pas présents. Nous renforcerons les supports déjà créés, nous préparerons les guides ou autres outils intéressants qui ne nécessitent pas

---

*l'implication des collaborateurs.*

- **Il peut mesurer le changement** avec l'étoile du changement.
- **Il doit se poser les questions :**

*Quelles est la suite de la démarche et de la prise en charge interne ?*

*Quels sont les chantiers à poursuivre, les questions restées ouvertes ?*

*Quels indicateurs et recommandations laissés à l'entreprise ?*

*Quelles aides apporter aux acteurs qui poursuivront le projet ?*

---

La formation et l'apprentissage sont deux notions reliées qui permettent le développement de la motivation des employés lorsqu'ils savent les raisons. Cela favorise l'accompagnement au changement mais le manager doit veiller aussi au bien être des collaborateurs.

### 2.3.3 Le bien être des collaborateurs.

**Le désir représente le problème de la motivation.** Tout homme court après le bonheur, cela représente le problème de la motivation. La définition de la motivation est un « renvoie au motif ». Le motif lui est un « but intellectuel par différence avec l'intérêt ou le mobile ».

*Selon Blaise Pascal dans les pensées : Tout être humain veut être heureux et travaille pour lui-même ou l'amour de sa famille. « Tous les hommes recherchent à être heureux, cela est sans exception, la volonté ne fait jamais la moindre démarche que cet objet. C'est le motif de toutes les actions et de tous les hommes, même dans ceux qui vont se pendre. » (Celui qui se suicide se tue pour ne plus souffrir et se rapprocher du dernier bonheur : La cessation de souffrir)*

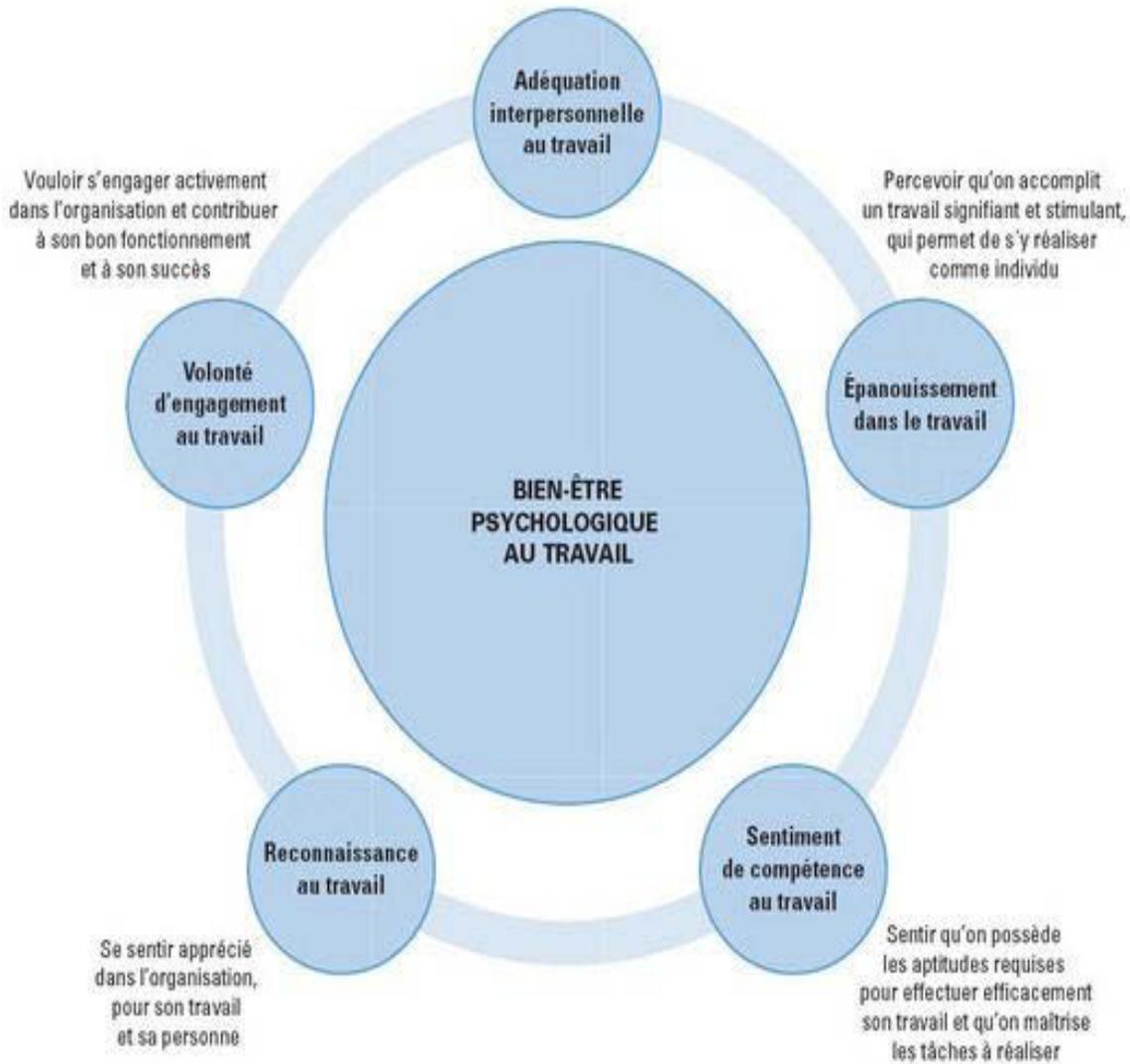
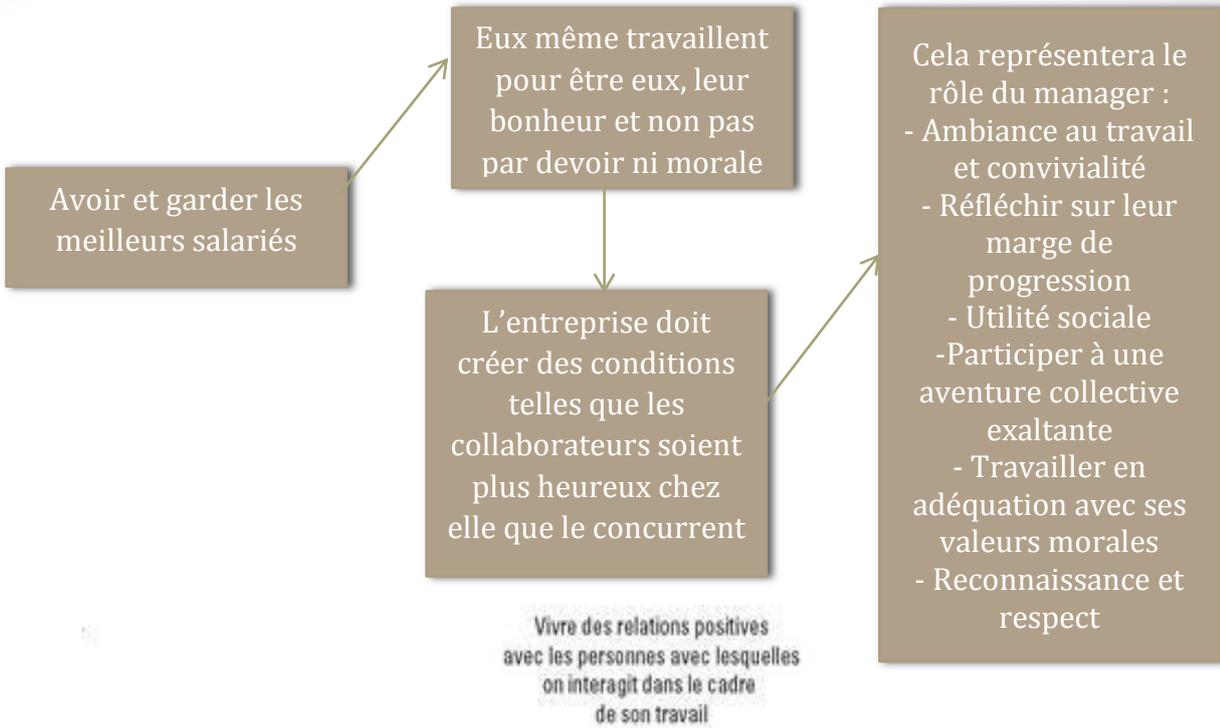
Les hommes recherchent le désir et l'entreprise va étudier les clefs pour les satisfaire grâce aux :

- Marketing : Professionnel du désir du client.
- Management : Professionnel du désir du collaborateur.

Un équilibre a été trouvé avec le **marketing managérial**. L'entreprise dépense beaucoup de temps, d'énergie et d'argent pour répondre aux besoins des clients. Mais les chefs d'entreprise ne le font pas pour avoir et garder les meilleurs salariés.

### **Comment reconnaître que les salariés sont les meilleurs pour l'entreprise ?**

C'est en fait ceux qui peuvent s'en aller, qui ont le choix de rester ou de partir de l'entreprise.



## L'enjeu majeur de l'entreprise sera de se reposer sur ces 5 notions :

- **Adéquation interpersonnelle au travail avec l'ambiance au travail et convivialité :** Dans certaines entreprises, on voit qu'il y a des querelles et les agents vont travailler la gorge nouée. D'autres travaillent le cœur léger au travail car on va retrouver des collaborateurs agréables, sympathique.
- **L'épanouissement au travail avec la marge de progression :** Si le collaborateur se retourne sur sa carrière, il doit voir son évolution, sa progression, son apprentissage. **Mais il y a aussi l'utilité sociale :** Le fabriquant de cigarettes n'a pas la même utilité qu'un fabriquant de médicaments.
- **Le sentiment de compétence au travail avec le développement des compétences :** Ici, nous comprenons les formations, les entretiens avec les ressources humaines pour favoriser la progression dans la hiérarchie de l'entreprise ou encore des infrastructures destinés à l'apprentissage par exemple qui permettent d'avoir un réel sentiment de compétence au sein de l'entreprise.
- **La reconnaissance au travail avec le comportement du manager :** Qui félicite et reconnaît le savoir-faire et le potentiel de ses collaborateurs. **De plus, nous pouvons trouver les récompenses :** Quelles sont financières, matérielles ou autre pour exprimer la gratitude de l'entreprise entière au vu des efforts des collaborateurs.
- **La volonté d'engagement au travail avec la fierté d'appartenir à un groupe :** Qui partage et véhicule les mêmes valeurs que les collaborateurs. Ou la réalisation de soi grâce à l'entreprise qui en donne les moyens.

Le rôle du manager peut employer toutes ces techniques pour assurer le bonheur au travail de ces collaborateurs et tout cela s'éloigne bien du salaire. Rappelons que, comme l'indique le tableau de Frederick Herzberg page 18, les facteurs de satisfactions et donc de motivation à long terme pour les collaborateurs sont la réalisation de soi, l'évolution de carrière, l'autonomie, les responsabilités, la reconnaissance du travail et l'intérêt du travail.

Mais il est indispensable de prendre en compte les différentes façades du travail des collaborateurs pour mieux s'adapter à eux et établir leur bien-être.

Chaque métier est différent. Certains sont plus fatiguant que d'autres, plus contraignant, plus ennuyeux... Ceux qui ont le plus besoin d'être manager sont ceux justement qui ont des projets plus pénibles. Il va falloir travailler sur leurs conditions pour améliorer leur situation, leur bien-être et leur bonheur au travail.

Par exemple, pour les hôtesse de caisses, cela n'est pas agréable de tenir une caisse. Elles le font parce qu'elles ont besoin de gagner leur vie et c'est donc là qu'intervient le management pour améliorer ses conditions et apprécier leur

travail. S'il n'y avait que du bonheur à faire ce genre de métier, le management n'aurait pas d'utilité.

**Il y a l'apparition d'un management qui se repose sur l'humain.** Pour être un manager de proximité efficace, il doit s'occuper du bien-être et du bonheur professionnel des collaborateurs. Il doit combattre le mal-être au travail. Cela est un des points clefs du métier du manager pour répondre aux demandes de l'entreprise : Garder les meilleurs collaborateurs qui sont des éléments clefs dans la performance de l'entreprise. Il ne faut pas oublier le bonheur même du manager. Il est plus facile d'être content de travailler pour un collaborateur si on sent que le les encadrements de proximité sont eux-mêmes est heureux de leur poste.

#### **Deux erreurs des managers :**

- Croire que le pouvoir suffit au management = Petit chef.
- Le manager humanisme qui croit que tout repose uniquement sur cette facette ; il n'est pas le chef du personnel.

#### **Le manager doit apprendre à dire :**

- **Dire bonjour aux collaborateurs.** (Sinon faute de politesse, de morale, de respect et professionnel). Les salariés vont se sentir comme des machines qu'on ne prend pas en compte.
- **Remercier pour le travail que les collaborateurs font.** (Sinon faute de politesse, de morale et professionnel). C'est une vertu et une preuve de reconnaissance. Cela permet de ne pas démotiver l'autre. Il ne faut pas partir du principe que comme on paye l'autre, les choses sont acquises.
- **S'interroger au sujet des collaborateurs** (Quels sont vos désirs professionnels qui sont satisfaits ou ne le sont pas ? Que peut-on faire ensemble pour satisfaire plus de vos désirs ?) C'est une attitude d'interrogation et d'écoute qui prend du temps grâce à l'entretien individuelle par exemple. Le problème c'est que les salariés vont s'exprimer surtout de manière
- **Les récompenses.** Cela encourage la coopération. Une promotion, augmentation de salaire ou autre système de récompense doivent remercier l'efficacité collective et non plus individuelle. De plus, une évaluation peut être faite autour du collaboratif pour recommencer avec des notions tels que l'accompagnement de nouveaux arrivant sous forme de parrainage comme c'est le cas au département Dynamique d'Optimisation ; ou l'échange d'information pour la montée en compétence de l'équipe grâce à la mise en place des rôles d'animateur de domaine d'expertise.

La génération Y et Z recherchent ce bien-être au travail car comme énoncé durant ce mémoire, le travail n'est pas une finalité en soi. Pour ce faire, le manager doit

s'assurer du bien-être des collaborateurs pour garder les personnes les plus compétentes et favoriser leur performance.

Cette partie montre que le manager a un réel effet dans l'accompagnement du changement. Il doit tenir compte de la formation et l'apprentissage pour être un vecteur de motivation et entretenir l'intérêt autour d'un projet. De plus, en tenant compte du bien être des collaborateurs, cela favorise aussi l'intéressement autour du projet. En faisant ça ; l'encadrement de proximité est un levier de performance pour les collaborateurs au travers du travail collaboratif.

## **2.4 Mesurer le changement : L'évaluation du travail et des hommes.**

**Comment peut-on analyser la mesure de performance et conduite du changement ?** Il est essentiel de se reposer sur le système de décision et d'informations avec la boucle entre le manager de proximité et les collaborateurs. De plus, il faut le mettre en lien avec la pédagogie de travail des opérationnelles.

Dans cette phase, nous allons nous articuler autour l'évaluation des savoirs généraux acquis grâce au changement, la productivité de l'entreprise et les procédures mêmes du projet.

### **2.4.1 Les procédures pour mesurer le changement.**

La question de la mesure est complexe et réclame un approfondissement. Cela se détermine grâce à une notion de temps :

- Mesurer les impacts d'évolutions des compétences des collaborateurs.
- Mesurer la pérennisation des nouvelles pratiques.

De plus, il faut s'ancrer sur la procédure mise en place durant le projet et des indicateurs permet de mesurer l'acquisition des savoirs et la montée en compétence de l'équipe.

L'engagement dans les procédures se questionne sur :

- L'objet du projet et ses objectifs ou enjeux (Sur le « Quoi ? » et sur le « Pourquoi ? »)
- Le moment de l'évaluation (Sur le « Quand ? »)
- Les modalités et les moyens (Sur le « Comment ? »)

Au-delà d'évaluer les résultats, il est intéressant d'évaluer la démarche afin de repérer les étapes importantes du projet, les actions mises en œuvres et les acteurs mobilisés. Cela donnera un regard sur la procédure du projet dans le temps et en permettra une évaluation. Nous pourrons capitaliser l'expérience ou au contraire une opportunité de compléter sa pédagogie ou le contenu de la gestion de son projet et de son accompagnement au changement.

---

*L'évaluation se faisait à chaque fin de phase dans le projet avec le coach du projet et durant les phases décisives comme entre le cadrage et la mise en œuvre il est intéressant de faire un point avec le manager ou le sponsor de la mission pour s'assurer d'aller dans la bonne direction et de répondre à ses attentes.*

*De plus, à la conclusion de ces points, il a été intéressant de les communiquer à l'équipe, pour montrer une visibilité sur la démarche. Cela permet d'aider à stabiliser les options des organisations sur le projet et continuer de fédérer les membres de l'équipe.*

---

Pour mettre en avant le changement, on peut se reposer sur des indicateurs. Au regard de la démarche, on évaluera :

- L'appréciation des résultats
- L'évaluation des acquis
- L'évolution du contenu du travail

Ses indicateurs, qui montrent les résultats pour mesurer l'atteinte des objectifs, doivent prendre en compte :

- La pertinence du projet et des actions qui en découlent.
- La façon de jouer son rôle ou d'assurer les actions.
- Prendre en compte une durée, un rythme dans les actions.
- Mettre en place un support ou un outil pour quantifier les indicateurs.

De plus, pour créer un indicateur, il repose sur la logique SMART ;

- Simple : L'action doit être simple et clairement expliquée.
- Mesurable : L'indicateur doit être chiffré ou avec une possibilité d'être quantifiable ou quantifié.
- Acceptable : Il doit pouvoir être atteint.
- Réalisable : Il doit être directement lié à l'activité.
- Temporel : Il doit être inscrit dans le temps, avec une date de fin.

---

*Les indicateurs vont évaluer l'acquisition de savoirs généraux et l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs pour l'entreprise selon l'amélioration continues et les 4 points : Délais ; Stock ; Qualité ; Coût.*

- *Pour Corus :*

*Evaluer l'intérêt sur la communauté selon la qualité avec par exemple l'indicateur sur le nombre de « like » ou de « recommandations » sur les fichiers et par trimestre.*

---

---

*Evaluer la façon dont les administrateurs jouent leur rôle selon les délais, le stock, le coût et la qualité avec par exemple le nombre de demandes d'avis par rapport aux réponses apportées, le temps de réponse entre le dépôt d'une demande et la réponse ou encore évaluer le budget temps alloué à l'activité de l'administrateur par rapport à celui estimé.*

- ***Pour l'animateur :***

*Evaluer la pertinence du domaine d'expertise selon la qualité avec par exemple une enquête satisfaction à remplir par l'équipe sur le domaine d'expertise.*

*Evaluer la façon de jouer son rôle par l'animateur selon les délais, le stock, le coût et la qualité avec par exemple le temps passé à jouer ce rôle dans l'année ou le nombre d'animations faites par trimestre en évaluant les nombres de participations.*

- ***Pour l'affichage :***

*Evaluer l'intérêt pour l'affichage selon la qualité avec par exemple un indicateur sur le visuel. Ici, ça sera un indicateur subjectif, non quantifiable et posant des questions aux collaborateurs.*

### ***Comment faire fonctionner les indicateurs dans le temps ?***

*Pour que la démarche réussisse dans le temps, il faut l'implication de l'équipe et de l'encadrement de proximité. On peut mettre en place :*

- ***La consistance du dispositif de pilotage des instances.***

*Pour les projets et dans leur gouvernance, nous avons mis en place des instances pour s'assurer du maintien et de l'évaluation de ces indicateurs. Les cadences sont modifiables dans le temps mais il est important de mettre une cadence assez soutenu pour le début des projets afin de s'assurer du maintien et de la responsabilisation de chacun.*

- ***L'implication de l'encadrement de proximité.***

*Le manager doit s'assurer de transférer les indicateurs, de les afficher ou de les inscrire dans le temps grâce aux objectifs ou autre. Cela permettra d'instaurer une véritable dynamique et de sensibiliser l'équipe à remplir et donner ses indicateurs.*

---

Mais qui associe mesure, associe aussi contrôle.

Il faut savoir que la mesure est l'évaluation d'un élément, grâce ici à l'indicateur. Nous comparons selon différente unité de référence (d'une période à une autre, de l'estimé au réalisé). La mesure donne un résultat précis et comparable pour permettre une interprétation des résultats. Le contrôle, lui, va permettre de valider, de rendre conforme la mesure à un cahier des charges, des objectifs, une stratégie...

---

### *Pourquoi mesurer ou contrôler ?*

*En contrôlant et en mesurant, on recherche à mettre en place une démarche de qualité. En faisant ça, le département recherche plusieurs gains :*

- *S'assurer de l'utilité des projets et des actions en cours. On visualise les gains pour mieux capter la plus-value.*
  - *Satisfaire l'équipe.*
  - *Permettre la montée en compétence de l'équipe.*
  - *Garder une cadence dans le projet en montrant les évolutions.*
- 

Les mesures vont permettre d'évaluer les apports pour valider les objectifs. Si ce n'est pas le cas, il faudra mettre en place des actions correctrices comme nous allons le voir.

#### **2.4.2 Les profits pour les collaborateurs et l'organisation.**

L'accompagnement au changement contribue au développement des compétences des collaborateurs.

---

Durant les projets, nous avons dégagés trois types de compétences acquises ou développées par le département Dynamique d'Optimisation :

- **Des compétences méthodologie avec les compétences de communication orale.** Grâce aux réunions, cela favorise la prise de parole organisée et réfléchie. De plus, il serait intéressant de savoir si l'écrit a été encouragé grâce aux comptes rendus de réunions, des supports transmis pour aider dans l'organisation de l'après-projet ou autres documents.
  - **Des compétences comportementales.** Grâce aux réunions, mais aussi à la mise en place des nouveaux outils ou du rôle de l'animateur, cela a favorisé la responsabilité de chacun, le travail collaboratif pour effectuer des tâches ensemble, des prises d'initiatives et l'ouverture d'esprit.
  - **Des compétences en lien avec la technique.** Ici est compris l'utilisation d'un nouveau support de communication avec la plateforme Corus mais aussi quelques notions de management visuel avec le tableau d'affichage et enfin une certaine rigueur nécessaire associée au rôle de l'animateur.
- 

L'accompagnement au changement contribue aussi au développement de la performance de l'organisation et prouve qu'un management plus humain amène plus de performance dans l'entreprise sans « ressources supplémentaires ».

Durant les projets, nous avons relevé trois démarches dans le département Dynamique d'Optimisation :

- Les propositions émanaient du groupe pour répondre à leurs besoins et une fois validée par le manager pouvaient être mises en œuvre. Cela apporte des changements dans l'environnement de travail car les collaborateurs se sentent écoutés, voient la maîtrise des événements et leurs mises en place. Cela génère des gains de productivité. L'équipe se sent écoutée et ne lésine pas sur leur participation.
- Les salariés perfectionnent leurs analyses et la coopération car en participant aux ateliers, ils peuvent capitaliser eux-même sur l'expérience. Apprendre par une expérience collective est très enrichissante.
- Les outils conçus sont mis en place et utilisés pour améliorer la qualité ou les délais de la charge de travail.

**Le manager de proximité a un rôle d'équilibriste pour jouer cet apport à ces deux parties.**

Vis-à-vis de l'organisation	Comment le mesurer ?
<p><b>Répondre aux attentes de la direction en termes de production et de communication</b> : L'entreprise attend que le manager mène son équipe de façon efficace pour atteindre les objectifs ou aller au-delà tout en lui communiquant les orientations.</p>	<p><b>Cela se mesure selon les compétences du manager que nous avons déjà décrites :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Savoir communiquer à l'équipe et à la direction.</b></li> <li>- <b>Capacité d'entraînement et de fédération de l'équipe.</b></li> </ul> <p><b>Mais aussi par les résultats obtenus selon les objectifs.</b></p>
<p><b>Allier des compétences managériales ET une expertise sur le métier de l'équipe qu'il manage. Comme nous l'avons exprimé, cela assois la légitimité et la crédibilité du manager à son poste.</b></p>	<p><b>Cela se mesure selon les compétences du manager que nous avons déjà décrites :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Compétences et expérience sur le métier.</b></li> <li>- <b>Capacité de transmettre son expertise.</b></li> </ul>

Vis-à-vis des collaborateurs	Comment le mesurer ?
<b>Favoriser l'autonomie, motiver les collaborateurs et permettre leur évolution.</b>	<p><b>Cela se mesure selon les compétences du manager que nous avons déjà décrites :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Présence du manager et être un soutien reconnaissant l'activité de ses collaborateurs.</b></li> </ul>
<b>Favoriser le confort dans l'équipe.</b>	<p><b>Cela se mesure selon les compétences du manager que nous avons déjà décrites :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Contribution à l'ambiance au sein de l'équipe.</b></li> <li>- <b>L'assurance de l'aide contre la lutte de la souffrance au travail.</b></li> </ul>
<b>Etre un exemple.</b>	<p><b>Cela se mesure selon les compétences du manager que nous avons déjà décrites :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Recherche la résolution des conflits et des tensions.</b></li> <li>- <b>Apporte une sécurité et une confiance dans l'équipe.</b></li> <li>- <b>La collaboration du groupe pour éviter l'isolement.</b></li> </ul>

**Nous avons vu les apports de ce management, de cette gestion de projet, mais que faire si les indicateurs estimés ne sont pas ceux réalisés ?**

En travaillant sur ces principes d'ateliers, nous questionnons les problèmes rencontrés par l'équipe vis-à-vis de précédents outils, nous évaluons les besoins auxquels il est possible de trouver une solution par rapport à la charge de travail nécessaire. Les ateliers ont permis au collectif de travail de traiter les événements, de renforcer leurs compétences, d'évaluer les situations de risques et les facteurs clefs de succès pour réussir. **On peut appeler ça comme la pédagogie du dysfonctionnement : On apprend de nos erreurs.**

---

## **Les objectifs mis en lumière pour la création d'atelier reposant sur le travail collaboratif ?**

- **Privilégier le développement de nouveaux modes de coopération.**

*En réunissant les collaborateurs autour d'une table et en proposant différents sujets et différents supports d'animation, nous avons favorisé et encouragé la réflexion sur le sujet. Le bémol a été peut-être d'avoir essayé de trop cadrer les choses sans avoir réellement réussi à mettre en lumière à chaque séance les avantages de la mise en place des supports. Les personnes se sont senties noyées dans la charge de travail sans évaluer l'apport réel. Le gain a été cependant que l'équipe m'a expliquée son mal-être et nous avons pu de ce fait changer notre organisation et nous adapter à cette nouvelle réflexion.*

- **Dispenser les apports formatifs au fur et à mesure.**

*Relever les besoins de l'équipe découle aussi sur les compétences nécessaires à apporter à l'équipe. Comme nous l'avons dit, cela doit reposer sur l'expression des collaborateurs et se faire au fur et à mesure pour ne pas les inonder dans une source d'informations dont ils ne verront pas forcément le potentiel ou l'utilité.*

- **Réinvestir rapidement les apprentissages dans le travail.**

*C'est exactement sur ce point que durant les projets nous avons un peu été souples. Effectivement, cela revient sur le premier point. Il aurait été intéressant de leur donner une succession de tâches, même si elles sont simples à réaliser pour favoriser le changement.*

### **La construction d'un outil de communication ou d'un nouveau rôle à des enjeux formatifs mais comment répondre aux problèmes de la mise en œuvre ?**

- **Traiter les besoins.**

*Une fois recensés, nous avons conduit les collaborateurs à s'interroger sur les réels apports et l'effort de réalisation grâce à une matrice de priorisation<sup>22</sup>. L'apport et l'effort n'était pas le même pour tous et il faut ouvrir un dialogue, un débat pour permettre d'évaluer au mieux leur ressenti.*

- **Anticiper les difficultés.**

*Pour le panneau d'affichage, celui-ci avait déjà été créé. Nous sommes parties d'une matrice SWOT (plus simplifié en conservant uniquement le côté interne) pour permettre d'évaluer l'existant et de ne pas répéter les mêmes erreurs.<sup>23</sup> Pour le projet Corus, nous avons évalué durant des entretiens individuels les expériences vécues dessus pour nous permettre de comprendre et d'éviter les mêmes erreurs. Cela a permis de réduire les craintes.*

---

<sup>22</sup> Annexe 7 sur la priorisation

<sup>23</sup> Annexe 8 sur la matrice swot affichage

Nous avons vu ici les actions préventives. Mais malgré cela, les problèmes sont tout de même présents et il faut les résoudre avec des actions correctrices. Elles ne sont à mettre en place que lorsqu'il y a une analyse du problème.

---

### ***Comment mettre en place des actions correctrices ?***

*4 étapes sont à réaliser pour y répondre. Pour faire les étapes 1 à 4, il est pertinent d'y réfléchir en collectif et grâce au brainstorming pour analyser la situation dans son ampleur.*

- ***Etape 1 : Exposer les faits.***

*On recherche à exposer les faits pour analyser le problème. Une approche simple avec l'outil QOQC<sup>24</sup> est intéressante à faire pour éviter les dérives et conduire le plan.*

- ***Etape 2 : Exposer les conséquences.***

*Cette étape consiste à exposer les conséquences des faits. On peut prendre conscience de l'importance du problème et qui permettra de gérer les priorités selon les ressources.*

- ***Etape 4 : Rechercher les causes.***

*Il faut identifier la cause première de la situation problématique. Nous pourrions utiliser la technique des 5 « Pourquoi ? » pour délimiter la réelle source du problème. Certaines fois, lorsque le pourquoi n'arrive pas à être identifié, il peut être mis en place des opérations d'investigation afin de faire valider la piste du problème.*

- ***Etape 5 : Mettre en place les actions et les mesurer.***

*Il s'agit de trouver la meilleure solution pour stopper le problème. On va aussi d'écrire une situation satisfaisante à mettre en place après la résolution de la situation problématique. Une fois l'action corrective déterminée, elle sera efficace si le problème ne réapparaît pas. Il faut mettre en place une période d'observation et ne pas hésiter à relancer la roue du PDCA si le problème revient.*

---

Effectivement, dans cette approche, nous sommes dans ce principe de la roue PDCA avec ce soutien du management de la qualité. Nous avons un « plan » pour définir le problème et l'objectif, le « do » pour informer les personnes concernées et mettre en place les actions. Le « check » pour mesurer les résultats et l'« Act » pour consolider les standards et redéfinir un nouveau « plan » au besoin.

Cette partie montre que le manager a un réel effet dans la mesure du changement. Il doit tenir compte de sa mesure, son contrôle, sa correction... Il entraîne toute son équipe pour favoriser et optimiser cette phase. C'est en ça qu'il est un levier de performance pour les collaborateurs au travers du travail collaboratif.

---

<sup>24</sup> Outil expliqué page 45.

## Conclusion

Rappelons notre problématique : **Dans quelle mesure l'encadrement de proximité est-il un levier de performance des collaborateurs au travers du travail collaboratif ?**

**L'encadrement de proximité**, représenté par le manager joue un rôle de plus en plus important au sein de l'entreprise. Non seulement il pilote son équipe mais en plus il doit s'appuyer sur cette nécessité qu'est le changement. Sa fonction au sein de l'entreprise est complètement transversale et doit s'appuyer sur le travail collaboratif.

En effet, l'encadrement de proximité doit dimensionner le changement avec l'animation des projets pour les piloter. Il est nécessaire qu'il utilise des techniques de communication pour l'aider à cadrer ses projets et être un médiateur au cœur de l'équipe. De plus, il a pour fonction d'accompagner le changement avec grâce à la formation des collaborateurs, l'apprentissage et prendre en compte leur bien-être. Et enfin il doit mesurer le changement avec des outils spécifiques pour permettre de contrôler, valider et corriger au besoin l'évolution.

Pour les collaborateurs, cela apporte des réponses adaptées aux nouvelles générations qui sont des facteurs de motivation et d'implication :

- Réalisation de soi et bien-être au travail.
- Evolution de carrière en devenant plus compétents. Passer de l'efficacité à l'efficience.
- Autonomie en étant rassurés et guidés dans le changement.
- Responsabilités en étant fédérés autour des projets.
- Reconnaissance du travail par l'attitude du manager.
- Intérêt du travail en étant soudés dans l'équipe et motivés à atteindre ses objectifs individuels **ET** collectifs.

Ce modèle doit reposer sur le travail collaboratif sans quoi il ne peut fonctionner. Faire travailler les collaborateurs ensemble apportera une réelle plus-value au sein des organisations.

Les résultats de ce mémoire montre qu'il est essentiel pour une entreprise de prendre conscience de la **valeur et du potentiel des collaborateurs au travers du travail collaboratif** et encadré par des managers de proximité. Avec les éléments que nous avons décrit, ils sont des facteurs clefs de succès et de réels levier de performance des équipes et donc des entreprises.

Cependant, la mise en œuvre de tels dispositifs ne va pas de soi. L'entreprise doit veiller et agir pour les mettre en place. Comme nous l'avons répété durant ce mémoire, **l'évolution rime avec changement mais aussi temps**. Il faut accepter de prendre le temps nécessaire à la construction du changement et au développement de ce nouveau principe de travail.

On s'aperçoit de la valeur des managers au sein des entreprises mais il serait pertinent de comparer notre mémoire avec les entreprises dites « en holocratie », c'est-à-dire un système organisationnel qui n'utilise pas la fameuse logique pyramidale et établis un modèle égalitaire sans responsable ni manager.

# Bibliographie

## Livres :

**Claude Duterme**, (2002), *La communication interne en entreprise*, Collection de Boeck.

**David Autissier, Jean-Michel Moutot (2013)**, *Guide méthodologique de la conduite du changement*, édition broché.

**Eric Godelier** (2006), *La culture d'entreprise*, Edition La découverte.

**Erik ORSENNA, Dominique WOLTON, Daniel COHEN, Alain ETCHEGOYEN, le SIRH de Marrakech**, (2001), *RH & NTIC évolution ou révolution ?*, Groupe Liaison.

**Henri Mintzberg** (1998), *Structure et dynamique des organisations*, Eyrolles, Edition d'Organisation.

**Patrick Conjard**, *Le management du travail : Une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Edition Broché.

**Serge Le Roux** (2009), *Le travail collaboratif : Une innovation générique*, Collection l'Harmanltan.

**Solange Cornier** (2004), *Dénouer les Conflits Relationnels en Milieu de Travail*, Etude des Presses de l'Université du Québec.

## Magazines ou articles :

**APEC** n°2013-12, *Management de proximité : Regards croisés*. Etudes de l'emploi cadre.

**CEGOS**, « *Organisateurs et Consultants : Les fondamentaux du métier* », Beyond Knowledge

**LeFigaro**, (06.02.2015), *Le coût du présentéisme plus élevé que celui... de l'absentéisme*.

**LeMonde**, (27.04.2011), *Sortir de la souffrance au travail*.

**Magazines Challenges : N°425** (2015)

**Magazines Psychologie**, (2009), *Article Travail : Pourquoi tant de suicide*.

**Insee**, Situation au 31/03/2015 & au 31/12/2014, *Documents service Etude et Evaluation trimestriel Pole Emploi Pays de la Loire* », Statistiques et indicateurs, Pays de la Loire ; La conjoncture économique.

### **Ecoutes, conférences ou cours :**

**André Comte-Sponville**, (2011), *Conférence sur le Bien-être au travail*, Audencia Grande Ecole.

**Christophe Dejours**, (2014), *Ecoute sur le tournant gestionnaire et l'évaluation individualisée des performances*, Arte.

**Fanny Paris**, (2015), *Cours de management des organisations*, Université du Maine.

**Thierry Jolivet** (2015), *Cours de gestion des ressources humaines*, Université du Maine.

**Conférences Digital Day** chez MMA Californie à Le Mans.

### **Lien internet :**

Evolution du management :

[http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/autres textes de la prospect ivo/articles/les-grandes-figures-du-management-mousli-m.pdf](http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/autres%20textes%20de%20la%20prospect%20ive/articles/les-grandes-figures-du-management-mousli-m.pdf)

<https://www.linkedin.com/groups/Manager-autrement-2015-il-y-4230343.S.5938728571089481731>

Entreprise flexible et évolution du management :

<http://www.manager-go.com/organisation-entreprise/organisation-flexible.htm>

Meilleur management :

<http://www.fnep.org/wp-content/uploads/2009/11/Mission-2004-Comment-accroitre-les-performances-par-un-meilleur-management.pdf>

<http://www.entrepriseglobale.biz/2010/06/15/caracteristiques-management-futur-ouvert-global>

Tout sur le management et l'organisation

<http://www.manager-go.com/organisation-entreprise/gestion-par-projet.htm>

Bonheur / Médiation au travail / Evolution du management ... :

<http://www.scoop.it/t/demain-un-nouveau-monde>

<http://www.krauthammer.com/befr/articles/8>

Bien-être au travail :

[http://www.actineo.fr/sites/default/files/anvie - groupe de travail qualite de vie au travail - seance 3 1.pdf](http://www.actineo.fr/sites/default/files/anvie_-_groupe_de_travail_qualite_de_vie_au_travail_-_seance_3_1.pdf)

Travail collaboratif :

<http://www.azimut.net/modules/kameleon/upload/Livre Blanc.pdf>

<http://www.anact.fr/web/actualite/essentiel?p thingIdToShow=39153652>

[http://www.amazon.fr/manager-intuitif-%C3%A9dition-lentreprise-collaborative/dp/2100569155/ref=sr\\_1\\_14?ie=UTF8&qid=1430922384&sr=8-14&keywords=travail+collaboratif](http://www.amazon.fr/manager-intuitif-%C3%A9dition-lentreprise-collaborative/dp/2100569155/ref=sr_1_14?ie=UTF8&qid=1430922384&sr=8-14&keywords=travail+collaboratif)

Procrastination :

<http://www.managementvisuel.fr/lutter-contre-la-procrastination-article-magazine-bilan/>

Travail et changement :

<http://fr.calameo.com/read/0000881550fa85c59f4c0>

Gestion des processus :

<http://www.er.uqam.ca/nobel/r20014/ManTic/index.html>

Rôle du manager :

[http://www.ipag.fr/wp-content/uploads/recherche/WP/IPAG\\_WP\\_2014\\_175.pdf](http://www.ipag.fr/wp-content/uploads/recherche/WP/IPAG_WP_2014_175.pdf)

Caractéristiques du manager

<http://www.3hcoaching.com/manager/les-7-erreurs-classiques-du-manager-debutant-et-comment-les-eviter/>

Rôle de l'intermédiaire, levier de performance grâce à la gestion des compétences :

[http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba\\_rh/pdf/Travaux\\_anciens/P1\\_rev\\_enc\\_int.pdf](http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/P1_rev_enc_int.pdf)

<http://www.grieps.fr/LE-GRIEPS/files/articles/RelationProximite.pdf>

Les générations

<http://www.psychoressources.com/bibli/generations-x-y-z.html>

Holocratie

[http://www.he-arc.ch/sites/default/files/ges-art140428-lagefi-management\\_critique\\_de\\_lholocratie\\_par\\_alain-max\\_guenette.pdf](http://www.he-arc.ch/sites/default/files/ges-art140428-lagefi-management_critique_de_lholocratie_par_alain-max_guenette.pdf)

<http://labdsurholacracy.com/bande-dessinee-holacracy#page-8-9>

<http://igipartners.com/conference-orange-las-recherche-regards-croises-31>

Si on supprimait les managers ?

<http://igipartners.com/conference-orange-las-recherche-regards-croises-31>

[http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/l-entreprise-sans-hierarchie-ca-marche\\_1537786.html](http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/l-entreprise-sans-hierarchie-ca-marche_1537786.html)

Génération Z :

<http://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1151469-comment-manager-la-generation-z/>

MMA :

<http://www.mma.fr/>

# Annexes

## **Annexe 1**, *Typologie économiques et juridiques des entreprises*, (Page 8)

Typologies économiques des entreprises	
L'entreprise est classée par son secteur économique ; Son activité.	<p>Son secteur est défini selon l'activité principale qu'elle fait.</p> <p><u>Secteur primaire</u> : L'extraction des ressources (Agriculture, pêche...)</p> <p><u>Secteur secondaire</u> : La transformation des matières premières (Industries...)</p> <p><u>Secteur tertiaire</u> : Les activités marchandes (vente de produits) et non marchandes (vente de services).</p>
L'entreprise est classée par sa taille et son impact économique.	<p>Sa taille est défini selon son chiffre d'affaire et son nombre de salariés.</p> <p><u>Microentreprise</u> : Chiffre d'affaires inférieur à 81 500€ pour les opérations d'achat-vente et 32600€ pour les microentreprises de services.</p> <p><u>Très petite entreprise</u> : Chiffre d'affaires inférieur à 2 millions d'euros. Moins de 10 salariés.</p> <p><u>Petite entreprise</u> : Chiffre d'affaires inférieur à 10 millions d'euros. Entre 10 et 49 salariés.</p> <p><u>Moyenne entreprise</u> : Chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros. Entre 50 et 499 salariés.</p> <p><u>Grande entreprise</u> : Chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros. Plus de 500 salariés.</p>

## Typologies juridiques des entreprises

<p>L'entreprise est classée par sa forme juridique</p>	<p>En France il existe différentes formes qui dépendent de l'activité de l'entreprise et du nombre de gérants ou actionnaires.</p> <p><u>Entreprise individuelle</u> : Entrepreneur qui exerce directement et en son nom propre. (Exemple : <i>EI...</i><sup>25</sup>)</p> <p><u>Entreprises à personnes morales</u> : Peut regrouper plusieurs participants au capital d'une société. (Exemple : <i>SA, SARL...</i><sup>26</sup>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Sociétés civiles</u> : Associations à caractère non gouvernemental et à but non lucratif. Les bénéfices doivent être intégralement réinvestis dans la structure.</li> <li>• <u>Sociétés commerciales</u> : Sociétés à activités commerciales (<i>Achat pour revente, services...</i>).</li> <li>• <u>Groupements d'intérêt économique</u> : Deux membres minimum mettent en commun leurs activités afin de se développer et d'augmenter leurs résultats.</li> <li>• <u>Sociétés coopératives</u> : Associés coopérateurs. Généralement agricoles.</li> <li>• <u>Sociétés mutuelles</u> : But non lucratif dont l'objet est le service à la mutualité.</li> </ul>
<p>L'entreprise est classée par son objet social ; Sa finalité.</p>	<p>Le classement par objet social affine encore un peu plus la recherche des entreprises. Ce critère est le prolongement de la forme juridique :</p> <p><u>Entreprises privées à but lucratif</u> : (Exemple : <i>TPE, PME...</i>).</p> <p><u>Entreprises privées à but non lucratif</u> (Exemple : <i>Société coopérative, associations...</i>).</p> <p><u>Entreprises en charge d'une mission de service public</u> (Exemple : <i>SNCF, régie des eaux...</i>).</p>

<sup>25</sup> EI : Entreprise Individuelle.

<sup>26</sup> SA : Société Anonyme. SARL : Société Anonyme à Responsabilité Limitée.

**Annexe 2, Parties prenantes de l'entreprise, (Page 9)**

Les acteurs	Leurs apports	Leurs attentes	Leurs tensions
Le personnel	Travail, compétences, implication...	Rémunération, reconnaissance sociales, qualité de vie et de travail	Grèves
Le syndicat	Protéger le personnel, porter des projets pour le personnel	Respect des règles organisationnelles	Conduite des grèves
Les Clients	Chiffre d'affaires	Utilité sociale, satisfaction des besoins, prix compétitif	Trouver d'autres fournisseurs
Les fournisseurs	Biens, services, prestations	Solvabilité	Ne plus donner les mêmes avantages de traitement
Les pouvoirs publics et politiques	Normes, lois, aides financières	Solvabilité et respect des lois et des règles.	Perte de légitimité et sanctions
Les associations de consommateurs	Protéger les consommateurs, porter des projets pour les consommateurs	Respect des normes, des lois et du bien-être des consommateurs	Publicité négative
Les propriétaires / Les actionnaires	Fonds propres	Dividendes, plus-value du capital investi	Ne plus donner les mêmes avantages de traitement
La communauté financière : Les bailleurs et prêteurs	Fonds empruntés à court ou long terme	Versement des intérêts et solvabilité de l'entreprise	Sanctions

**Annexe 2, Termes pour définir une structure, (Page 22)**

Catégories	Dérivées	Définition
<b>Répartition des tâches au sein de l'entreprise</b>	Spécialisation	Réunir tout le savoir-faire, faire des activités voisines.
	Diversification	Au contraire, divisions de plusieurs activités sans lien particulier.
<b>Mode de collaboration et répartition des rôles dans l'entreprise</b>	Formalisation	Instaurer beaucoup de règles, de procédure. Cela représente une organisation très rigide avec les rôles de chacun clarifié.
	Standardisation	Processus de rationalisation à travers des normes et des procédures (Exemple : Standardisation des procédures de travail dans le travail à la chaîne)
	Coordination	Relier différents département dans l'entreprise : - L'ajustement mutuel : chacun peut donner son avis - La supervision directe : Les subordonnées obéissent aux ordres sans être écouté.
<b>Répartition du pouvoir de décision.</b>	Centralisation	Concentrer le pouvoir au niveau du sommet de l'organisation.
	Décentralisation	Décentrer le pouvoir, délégué aux niveaux inférieurs dans l'organisation.
<b>Niveau hiérarchique d'une structure</b>	Sommet stratégique	Endroit où les décisions stratégiques sont prises. Le sommet a une fonction de direction avec les actions stratégiques et supervision des opérationnels.
	Centre opérationnel	Endroit où sont réunies toutes les actions liées à la production.
	Ligne hiérarchique	Endroit où tous les postes de l'encadrement sont réunis. C'est le relais entre le sommet stratégique avec les directeurs et le centre opérationnels avec les salariés.
	Techno-structure	Endroit où toutes les activités de planification et de contrôle sont réunies.
	Le support logistique	Endroit où les actions supports sont réunies (communication...).

**Annexe 4, Questionnaire de l'équipe et expression des besoins, (Page 46)**



**L'expression des besoins : L'attitude générale du groupe face au sujet**

Catégories	Pas du tout intéressé	Peu intéressé / Sur la retenue	Modérément	Enormément	Total
<b>Utilisation de Corus (Effectifs)</b>	3	4	3		10
<b>Raisons de l'utilisation (ou non)</b>	- Pas eu de communication autour de Corus. (1) - Pas d'intérêt (Considère que	- Pas le temps ni l'utilité. (3) - Manque de connaissance. (1)	- Suivi de communautés sans être modérateur. (3) - Aimerais		

	ce n'est que du tchat). (2)		passer plus de temps dessus mais manque de temps. (1)		
<b>Connaissances sur Corus</b>	-Très peu.	- Difficultés de recherches.	- Problème d'ergonomie sur la plateforme qui rend la recherche d'informations compliquée.		
<b>Motivation et implication pour une nouvelle communauté (Effectifs)</b>	1	6	2	1	10
<p><b>Le groupe attend de voir le retour sur l'investissement, la quantité de travail supplémentaire par rapport à l'apport qui sera obtenu.</b></p> <p><b>Une sensibilisation à Corus intéresserait 8 personnes de l'équipe.</b></p>					

### L'expression des besoins.

Catégories	Besoins externes potentiels	Besoins internes potentiels
<b>Nombre de Oui</b>	8	3
<b>Justifications</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Montrer des retours d'expérience / Comptes rendus de missions / Les enjeux atteints (Fait par les clients ou l'équipe). <b>(6)</b></li> <li>- Communiquer sur le département (Réussites, catalogue de services, documentations...). <b>(5)</b></li> <li>- Savoir les besoins des partenaires. <b>(4)</b></li> <li>- Partager avec les partenaires qui pourront facilement questionner l'équipe. <b>(3)</b></li> <li>- Attirer l'attention de clients potentiels qui recherchent à s'améliorer ou qui ont un dysfonctionnement. <b>(2)</b></li> <li>- Créer une assistance aux métiers (Avec la réorganisation, l'équipe devra arbitrer ses priorités et refuser certaines demandes). <b>(1)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partager des documents (Liens, vidéos...). <b>(3)</b></li> <li>- Intégrer d'autres organisateurs ou départements qui font les mêmes activités. <b>(2)</b></li> <li>- Mettre les sujets futurs des réunions d'équipe. <b>(1)</b></li> <li>- Noter la vie de l'équipe (Déplacement, missions en cours, nouveautés sur le management de l'équipe...). <b>(1)</b></li> <li>- Mettre le Give/Help. <b>(1)</b></li> <li>- Afficher les plannings des gens présents, en congés... <b>(1)</b></li> <li>- Ouvrir un débat sur des documents à faire valider. <b>(1)</b></li> <li>- Pouvoir demander de l'aide en cas de déplacement. <b>(1)</b></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Débattre sur la stratégie de MMA ou Covéa. <b>(1)</b></li> <li>- Créer une communauté en support (Pour partager les documents ou retour d'expérience de client) à une communication réelle (Des réunions annuelles auprès des partenaires). <b>(1)</b></li> </ul>	
<b>Nombre de Non</b>	1	6
<b>Justifications</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce n'est pas une victoire rapide et efficace à mettre en place pour communiquer. D'autres moyens de publicités sont plus faciles à utiliser et surtout à faire vivre (Message sur Atoutnet par exemple). <b>(1)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de temps et de ressources par rapport à l'apport. <b>(4)</b></li> <li>- Pas assez de personne dans l'équipe pour communiquer sur ce support. On peut se voir en face à face facilement. <b>(4)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peut servir de partage documentaire mais septique par rapport au retour sur investissement <b>(1)</b></li> <li>- Déjà trop de supports de communication <b>(1)</b></li> <li>- Si l'intranet a un problème technique, les risques de tout perdre sont importants. <b>(1)</b></li> </ul> </li> </ul>
<b>Total de participants</b>	9	9
<b>François n'a pas donné son avis, mais des indications.</b>		

### L'expression des besoins : Mise en garde et nécessités

- Attention aux doublons au niveau des supports d'information (Communauté Corus, le tableau d'affichage...).
- Faire attention à la confidentialité.
- La situation de l'équipe :
  - Manque de connaissances de l'équipe vis-à-vis de Corus.
  - Le manque de temps de l'équipe pour ce genre de projet.
  - Beaucoup ont déjà eu une expérience négative sur des communautés qui mourraient et des managers qui étaient saturés d'invitation à rejoindre des communautés mais ne les regardent pas = Ne pas noyer le partenaire sous les informations.
- Evaluer le retour sur investissement et savoir le réel apport de l'outil par rapport aux autres supports de communication :
  - Créer un tableau avec les avantages / inconvénients selon tous les autres moyens de communication utilisés.
- Evaluer les attentes :
  - Des partenaires / clients.
  - De l'équipe.
- Travailler l'animation de la communauté :

- Utiliser des supports qui interpellent (Quizz, Vrai / faux, Jouer sur du visuel, expliquer un mot en disant ce que ça n'est pas....) mais évaluer le temps à y consacrer.
- Mettre en place une politique de communication autour de la communauté pour faire connaître la communauté qui sera aussi à évaluer en termes d'investissement.
- Définir un animateur avec un vrai cadrage sur les besoins et attentes des partenaires.
- Intégrer d'autres organisateurs/consultants/manager pour capitaliser leur savoir-faire.

**Annexe 5, Plan de gouvernance sur l'animateur, (Page 46)**

Nom de l'instance	Animateur	Objectifs	L'utilité	Participants	Fréquences
Comité de pilotage	Le chef de projet	Piloter l'avancement des réalisations et analyser les écarts sur la réalisation.	Valider les actions avec le sponsor	Les responsables du département	A la fin des phases du projet.
Entretiens individuels de lancement	Le chef de projet	Savoir les besoins de chacun  Les aider à démarrer selon le DE, comment il voit les choses	Cadrer les actions dans le temps.	Toute l'équipe.	Début de mise en œuvre
Réunions spécifiques sur les rôles	Le manager	- Partage de l'expérience des animateurs (Méthodes, résultats obtenus...)  - Point de situation sur les rôles (Arbitrer / Décider de continuer certains rôles, en mettre de nouveaux en place, les transferts...) - Voter pour savoir l'utilité des rôles. - Analyse des évaluations	Remettre en question pour évaluer la pertinence des rôles.	Toute l'équipe.	4 fois par an

	(Indicateurs)				
Réunions d'équipe	L'animateur de domaine d'expertise	En situation de crise, soucis. Selon les besoins.	Permettre de répondre aux problèmes rapidement et aux yeux de tous.	Toute l'équipe.	Au besoin

**Annexe 6, Priorisation des besoins pour Corus, (Page 80)**

