



UNIVERSITE DE LISALA

CENTRE INTERUNIVERSITAIRE DE RECHERCHE

PLURIDISCIPLINAIRE (CIREP)

STATUT : UNIVERSITE PUBLIQUE

Web : www.cirep.ac.cd

Email : info@cirep.ac.cd

NOTES DE COURS D'ENVIRONNEMENT DU TRAVAIL

OBJECTIFS DU COURS

Objectif général :

L'objectif général du cours de l'environnement du travail est d'analyser les différentes dimensions et interactions qui caractérisent le milieu professionnel, en mettant en lumière les enjeux organisationnels, sociaux, psychologiques et juridiques qui influencent les relations de travail et le bien-être des individus.

Objectifs spécifiques :

- ↳ Comprendre les structures organisationnelles et les dynamiques internes des entreprises, en analysant les processus de prise de décision, de communication, de gestion des ressources humaines et de culture d'entreprise.
- ↳ Étudier les aspects juridiques et réglementaires du travail, notamment en ce qui concerne les contrats de travail, les droits des salariés, la santé et la sécurité au travail, et les normes du travail.
- ↳ Analyser les facteurs psychosociaux et les risques psychosociaux au travail, tels que le stress, le harcèlement, la violence, le burn-out et la qualité de vie au travail.
- ↳ Examiner les relations interpersonnelles et les conflits au sein des équipes de travail, en mettant en lumière les mécanismes de coopération, de leadership et de résolution des conflits.
- ↳ Évaluer l'impact des nouvelles technologies et des transformations numériques sur l'organisation du travail, les compétences requises et les modes de collaboration.
- ↳ Explorer les enjeux de diversité, d'égalité des chances et d'inclusion dans le milieu professionnel, en analysant les politiques de diversité, les discriminations et les initiatives pour promouvoir l'égalité des genres et des minorités.
- ↳ Étudier les tendances actuelles en matière de flexibilité du travail, de télétravail, d'organisation du temps de travail et d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
- ↳ Analyser les enjeux éthiques liés au monde du travail, tels que la responsabilité sociale des entreprises, l'éthique professionnelle, la durabilité et l'impact environnemental des activités économiques.

PARTIE 1 : ERGONOMIE ET DIGITALISATION DU TRAVAIL

Le développement des technologies ne cesse d'évoluer et ce, à une vitesse toujours plus rapide. Dès lors, les impacts que la digitalisation apportent sont à nouveau un sujet à l'ordre du jour et causent débats et interrogations au sein de la société (Khan, 2016).

1.1. Émergence, définition et outils

1.1.1. Origine

Avant de s'intéresser aux impacts que la digitalisation entraîne et la signification de ce terme, il est important de savoir d'où cela vient. La digitalisation est apparue comme continuité à la troisième révolution industrielle, reprenant la venue de l'informatique, l'électronique, l'électricité nucléaire, l'automatisation et internet qui est symbolique du début du XXI^e siècle. Suite à cela, l'information a été numérisée et les appareils mobiles connectés entre eux avec l'interconnectivité. Depuis lors l'économie est totalement digitale.

En conséquence de l'arrivée de la digitalisation, la quatrième révolution industrielle a émergé. De plus, Stancioiu (2017) a annoncé que le niveau de digitalisation est censé augmenter, passant de 33% à 72% d'ici 2022. De nombreuses technologies y sont utilisées, comme pour la numérisation et intégration de systèmes d'information ou la fabrication numérique.

1.1.2. Outils

Ce phénomène se retrouve à travers différents outils que nous utilisons dans la vie de tous les jours, c'est devenu part de notre quotidien.

Dans un premier temps, il s'agit d'outils physiques, à savoir ; les téléphones mobiles, ordinateurs, tablettes, etc... Ce sont tous des ustensiles dotés d'un écran qui nous permettent d'être toujours connectés et qui nous rendent la vie beaucoup plus facile.

Deuxièmement, ces outils sont conçus avec des programmes et applications qui font également partis de la digitalisation. Pratiquement tout se fait via Internet, et des applications et logiciels.

Ces programmes peuvent être divisés en fonction de leur usages, et parmi les plus connus, nous retrouvons (LumApps, 2021):

- Plateformes collaboratives : Gmail, Docs, Agenda, Microsoft Office 365 (Word, Excel, Outlook, ...), etc.
- Logiciels de communication: Zoom, Teams, Skype, etc.
- Plateformes intranet : Cloud
- Solutions CRM : (Odoo, Salesforces, Microsoft Dynamics, etc.)
- Outils de stockage en ligne : Dropbox, One Drive, etc.
- Outils pour la gestion de projets, recrutement et de paie: Monday, Jira, SmartRecruiters, Payfit, etc.

- Solutions en comptabilité : Sage, CEGID, ...

1.1.3. Définition

Tout d'abord, il est important de savoir qu'un terme très ressemblant à la digitalisation existe mais que celui est différent et détient sa propre définition. La « digitization », traduit en « numérisation » en français, est la même traduction obtenue que pour « digitalization », ayant pourtant tous les deux des significations différentes. D'après le glossaire informatique de Gartner, la digitization représente le processus de passer de la forme analogique, à celle numérique. C'est donc, par exemple, convertir des notes écrites à la main dans une forme digitale (Bloomberg, 2018).

Quant au deuxième terme, digitalisation, l'expliquer et le définir de manière précise s'avère complexe car il n'existe pas de définition unique. En effet, la digitalisation comprend plusieurs domaines et attributs, ce qui peut mener à des confusions quant à sa signification.

1.2. Les impacts de la digitalisation sur le travail et l'emploi

Le fait de passer à une ère numérique et d'intégrer la technologie digitale au sein d'une entreprise représente un challenge duquel peuvent découler des avantages, améliorant la qualité de l'emploi et du travail, ou désavantages pouvant mener à des risques psychosociaux (Munezero, 2015). Un aspect, analysé par Kroll, Horvat et Jäger (2018), qui fait partie de la digitalisation, est l'automatisation. Ce terme comprend les nouvelles technologies utilisées au sein des entreprises afin de rester à un niveau compétitif sur le marché. Celles-ci sont fort reconnues pour améliorer la productivité, transparence des entreprises, vitesse de production, consommation matérielle et d'énergie, etc... Cette nouvelle ère digitale, avec ses nouveaux outils, est supposée apporter plus de flexibilité, rapidité et efficacité aux entreprises tout en produisant des biens de haute qualité à coûts réduits. En revanche, une polarisation entre les emplois peu et hautement qualifiés se produira. Les tâches routinières, généralement performés par des travailleurs peu ou moyennement qualifiés, auront tendance à être automatisées. Les emplois moyennement qualifiés seront en partie remplacés par des peu qualifiés, tandis que la demande de jobs nécessitant un niveau élevé de compétences augmentera. Deux réactions sont alors possibles pour les travailleurs moyennement qualifiés ; soit ils occuperont un emploi nécessitant moins de capacités, soit ils se formeront afin d'obtenir de nouvelles compétences et accéder à des emplois plus élevés. De fait, cette polarisation de métiers mènerait à une polarisation des salaires encore plus grande, débouchant à plus d'inégalités (Peña-Casas, Ghailani & Coster, 2018).

Goretti (2019) précise que l'implication des travailleurs, dans cette nouvelle phase de la société, devrait être moins réticente au risque, mais plus collaborative et prôner un apprentissage régulier. C'est pour ces raisons que ce passage doit être correctement réalisé, et requérir des procédures qui sont conçues par des lois. Telles que la loi du 4 août 1996 concernant le bien-être des travailleurs, ou encore la loi du 28 février 2014 par rapport aux risques psychosociaux.

1.2.1. Volume des emplois

L'implémentation de la digitalisation peut être meneuse d'une plus grande flexibilité, de plénitude au travail, tout comme elle peut être source de stress. D'après Goretti (2019), elle risque de créer, unir

ou encore supprimer des services et départements au sein des entreprises et impacter la méthode traditionnelle des travailleurs. De plus, dans leur étude,

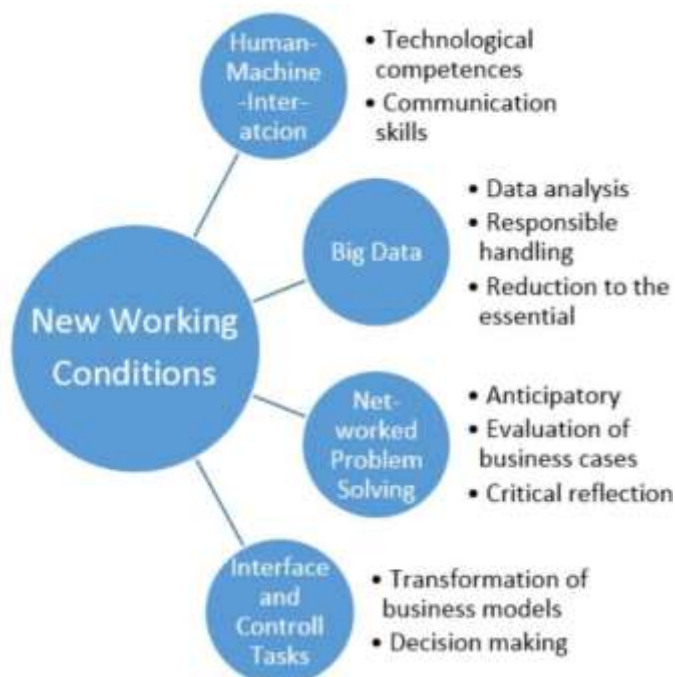
Frey et Osborne (2013) ont prédit que, durant la transition, jusqu'à 47% des emplois seront perdus face à l'informatisation et que cela va remplacer les emplois comprenant de la main d'œuvre non qualifiée. Toutefois, plusieurs auteurs affirment que les emplois sont une composition de différentes tâches et que, malgré le fait que de nombreuses fonctions peuvent être digitalisées, d'autres ne peuvent l'être et nécessitent toujours une implication humaine. Par conséquent, cela signifie que tous les emplois ne sont pas sujet au risque de substitution ou disparition suite aux machinisations. Ceux à risques représentent seulement 9% des jobs parmi les pays Européens. La majorité n'est pas en danger car un grand nombre d'emplois requièrent des compétences intellectuelles, sociales, ou les deux ensemble, ce qui est complexe d'obtenir des machines (Peña-Casas *et al.*, 2018).

Par ailleurs, Korchagina *et al.* (2020) précisent dans leurs étude que d'ici 2022, environ 22% des nouveaux emplois dans l'économie globale seront créés grâce aux technologies digitales.

1.2.2. Nouvelles conditions de travail

Sorko *et al.* (2016), dénoncent que la digitalisation va chambouler les environnements de travail de chaque entreprise, mais qu'en leur sein, les départements et métiers diffèrent et ne seront donc pas atteints de la même manière. Cette quatrième révolution industrielle a bouleversé le marché du travail en créant des dispositions et circonstances modernes au sein des bureaux. Dès lors, de nouvelles conditions de travail sont apparues (schéma 1), et chacune d'elle fait appel à des variables spécifiques. L'interaction entre les humains et les machines, l'utilisation du Big Data, les tâches de contrôle et d'interface, et la résolution de soucis de réseau, font à présent partie des conditions de travail.

Schéma n°1 : Nouvelles conditions de travail à travers la digitalisation.



Source : *The future of employment, International Scientific Journal « Industrie 4.0 »*, 2016.

1.2.3. Efficience

Un autre aspect touché par la digitalisation, est l'efficacité au sein d'une entreprise. Même si les opinions sont fort partagées concernant de nombreuses conséquences de ce changement, l'efficacité augmente sans aucun doute et ce, dans plusieurs domaines tels que la communication, l'encodage et utilisation des données, ou encore l'organisation. Les résultats d'une recherche menée par la Commission Européenne démontrent que les technologies améliorent la rapidité et l'efficacité des emplois, remplacent les tâches simples et manuelles, et rendent les travailleurs plus flexibles et indépendants (Peña-Casas *et al.*, 2018).

1.2.4. Flexibilité

Concernant l'effet de la flexibilité, il est positif dans le sens où ça permet plus de possibilités dans les environnements de travail par rapport aux lieux et horaires d'activités. L'emploi est donc désormais accessible à des personnes qui, avant, ne correspondaient pas aux critères du marché du travail. De plus, cela permet de créer plus d'équipes inter-fonctionnelles et/ ou multiculturelles avec des expériences passées différentes, permettant l'adoption de manières de travailler diverses, ou encore l'obtention de résultats variés et originaux. Néanmoins, plus de souplesse dans l'emploi engendre aussi du négatif. Il est désormais possible d'être engagé pour une tâche spécifique, avec un temps défini, etc... ne garantissant pas du travail en continu, et créant par exemple des instabilités financières et d'emplois

(Degryse, 2016).

1.2.5. Gig Économie

Dû à la digitalisation, un nouveau modèle économique est apparu, la Gig Économie¹, mais celui-ci est cause de perturbations dans l'équilibre de la vie privée et professionnelle, ainsi que dans la sécurité sociale des travailleurs. Ce qui est d'autant plus dangereux car la limite entre le travail et le plaisir diminue, et la nécessité de toujours être connecté et disponible augmente, de même que le niveau de stress.

Dès lors, l'utilisation d'outils numériques abouti souvent à affecter la santé. D'une part, le manque d'activités physiques peut avoir des conséquences néfastes pour le cœur, le poids, etc..., d'autre part, la Gig Économie, demandant une constante disponibilité, peut mener à une masse de travail plus intense et rude, plus de pression, de solitude, etc... pouvant mener à des burn-out. Ainsi, cela mène au besoin d'établir un nouveau droit pour les employés, le droit de se déconnecter (Valenduc, 2017).

PARTIE 2 : MANAGEMENT D'EQUIPE : ROLE DE LA COMMUNICATION

INTRODUCTION

L'importance de la communication dans une équipe m'est apparue lors de mes différents travaux et stages. En effet, nombre de mes supérieurs hiérarchiques m'expliquaient que ce n'était pas tant ma méconnaissance provisoire sur les sujets techniques relatifs aux processus, aux normes ainsi qu'à la réglementation qui me poseraient problème, mais plutôt la gestion des hommes et des sensibilités, le fait de pouvoir composer avec l'ensemble d'une équipe par le biais d'échanges multiples.

Ce qui est intéressant est que, de ce point de vue, un cadre peut se retrouver manager ou managé selon le niveau hiérarchique qu'il occupe au sein de l'entreprise, mais que le communication-flow reste transversal à n'importe quelle fonction et/ou type d'organisation. Les relations humaines restent les mêmes, les codes de la communication également, prouvant l'importance de posséder les outils et les techniques propres à la communication.

La communication serait donc l'un des trois domaines fondamentaux du travail de manager, et ceci peut sembler naturel puisque aucun système connu ne peut fonctionner sans communication, que ce soit au niveau humain, technologique, informatique... Les fonctions essentielles sont assurées en grande partie par cette composante, qui sert de liant entre les différents supports, techniques ou humains.

La question est maintenant de savoir quel rôle joue la communication dans le management d'équipe, quelle est la place de ce domaine qui peut sembler évident dans la vie d'un manager, et qui pourtant semble poser un certain nombre de problèmes à ces derniers, de par la méconnaissance du cadre pratique des communications interpersonnelle et de groupe d'une part et de par le mésusage des techniques de communication et/ou des outils de communication d'autre part.

I. LE MANAGEMENT D'ÉQUIPE OU COMMENT OBTENIR LE MEILLEUR DU COLLECTIF

A. Définition

Le management d'une équipe pourrait se définir comme une forme de contrôle et de gestion interpersonnels en vue d'une optimisation des ressources, de quelque nature qu'elles soient, pour atteindre un ou des objectifs préalablement définis par le manager.

« L'objectif premier du management d'équipe est donc de donner du sens au travail d'équipe, le cadre devant obtenir le meilleur de ses collaborateurs, pour atteindre les objectifs fixés. Au-delà de ses compétences techniques, qui restent bien souvent indispensables pour légitimer son autorité, il apparaît comme une courroie de transmission entre la direction générale et ses collaborateurs. Un bon manager s'approprierait donc complètement les objectifs de l'entreprise et les relayerait auprès de son équipe en suscitant son implication. C'est tout l'art du management d'équipe : obtenir sans imposer, écouter et savoir trancher. » (1) (Apec, 2015)

B. L'invention du management d'équipe

1. La vision tayloriste

Frederick Winslow Taylor était un ingénieur américain qui a débuté sa carrière en tant que manœuvre, puis chef d'atelier, puis ingénieur en chef.

Cette personnalité a donc connu les différentes strates de l'entreprise en côtoyant au début de sa carrière les simples ouvriers. Il proposera à la suite de ses diverses expériences la fameuse Organisation Scientifique du Travail (OST), méthode qu'il considère efficace pour éviter la tendance naturelle de l'Homme à la « flânerie » ainsi qu'utile pour l'amélioration continue de la gestion de production.

« Cette vision tayloriste repose ainsi sur un certain nombre de principes :

Le premier principe est celui de la division du travail. La division du travail est tout d'abord horizontale et conduit à la parcellisation des tâches et à la spécialisation des ouvriers. Elle est également verticale, en distinguant les exécutants des concepteurs du travail. Ces derniers sont regroupés au sein du bureau des méthodes, où par l'étude des temps et des mouvements, ils élaborent les séquences d'opérations et les gestes d'exécution les plus efficaces.

Le deuxième principe concerne la gestion du personnel. Les ouvriers doivent être sélectionnés méthodiquement afin de recruter des hommes adaptés à chaque tâche. Ils sont ensuite formés pour l'occuper. Enfin, Taylor propose l'adoption d'un salaire à la pièce pour assurer la motivation des ouvriers. Le niveau du salaire à la pièce (ou standards) est déterminé scientifiquement et les ouvriers qui dépassent ces standards reçoivent de fortes incitations monétaires. Par conséquent, les standards bénéficient à la fois aux ouvriers (augmentations) et à la direction (hausse de la productivité). En permettant d'augmenter la valeur ajoutée, ce système apporte une solution à la question sociale. Ainsi, Taylor a cherché à rendre compatibles rentabilité de l'entreprise et paix sociale.

Le troisième principe vise le système de contrôle au travail. Les ouvriers sont étroitement contrôlés par plusieurs contremaîtres en charge de fonctions différentes (la préparation du travail, sa mise en œuvre, la qualité, l'entretien des machines, l'ordonnancement des travaux, les fiches d'instruction, l'enregistrement des temps et des coûts, et la discipline). » (2) (Josier S., Landrieux-Kartochian S., 2011)

2. La vision fayoliste

Henri Fayol était un ingénieur issu de l'école des mines de Saint-Etienne et qui a fait toute sa carrière dans la mine de Commentry-Fourchambault. Il a notamment contribué à l'essor économique de cette dernière en proposant des axes d'amélioration dans le domaine de la comptabilité, de la gestion et de l'administration.

Henri Fayol constate en effet que comparativement à la technologie, ces trois composantes n'ont pratiquement pas évolué et sont très mal connues des ingénieurs sortant des grandes écoles. Il va même plus loin en proposant notamment que soient enseignées très tôt et tout au long du cursus ces matières qui sont à ses yeux essentielles pour comprendre la gestion des flux et pour proposer une amélioration continue novatrice dans le secteur industriel.

L'un de ces enseignements en administration sera rebaptisé plus tard enseignement relatif au management, puisque Fayol propose une doctrine managériale, dont voici les quatorze grands principes :

- ✚ La division du travail : Les employés doivent être formés et spécialisés pour accroître la productivité de l'entreprise
- ✚ L'autorité et la responsabilité : Le manager peut donner des ordres et se réserve le droit de sanctionner tout manquement à son autorité
- ✚ La discipline : Une obéissance parfaite doit être observée selon les conventions établies
- ✚ L'unité de commandement : Un travailleur ne peut pas relever de plus d'un supérieur

- ✚ L'unité de direction : Les employés doivent tendre vers un même objectif, selon un plan établi et avec un leader
- ✚ La subordination des intérêts individuels à l'intérêt général : Les objectifs de l'entreprise priment sur les objectifs individuels ; néanmoins, le dirigeant doit dans la mesure du possible concilier les deux parties
- ✚ La rémunération et les méthodes de paiement équitables : Bilatérales (pour l'employé et l'employeur)
- ✚ La centralisation de l'autorité : Degré variable de cette centralisation selon le type d'activité et le personnel impliqué
- ✚ La clarté de la hiérarchie : Nécessité d'une bonne définition des liaisons latérales et possibilités de courts-circuits dans l'organigramme selon les circonstances
- ✚ L'ordre matériel et moral : Que ce soit pour les machines, les outils ou les hommes, chacun doit avoir une place et chacun doit s'y trouver
- ✚ Le principe d'équité : Les cadres doivent agir selon des conventions avec honnêteté et bonté
- ✚ La stabilité du personnel : Condition de réduction des coûts liés au roulement ainsi que facteur de réussite
- ✚ L'initiative : Pour l'élaboration du plan d'action d'une part et son application stricte d'autre part
- ✚ L'union du personnel ou esprit de corps : Les efforts entrepris par chacun doivent tendre vers un seul objectif, dont le moteur sera la communication, essentiellement verbale

Grâce à cette doctrine, Henri Fayol est désormais considéré comme l'un des pères fondateurs du management. Ses apports ne sont pas à appliquer de façon stricte, comme il le reconnaît lui-même, car « d'autres principes peuvent exister et leur usage doit dépendre des circonstances » (3) (Fayol H., 1999)

En revanche, sa vision nouvelle sur la question de la structuration des entreprises ne semble aujourd'hui pas contestée. Fayol insiste sur l'idée d'organiser la structure et d'établir pour ceci un organigramme précis. Il fait preuve d'un grand modernisme dans sa vision de la coordination au sein des organisations entre les différentes fonctions, car cette problématique est encore aujourd'hui au cœur des enjeux de la structuration des entreprises.

L'apport fayoliste ne s'arrête pas là puisque la stratégie à court, moyen et long terme au sein du management y est développée, avec la première définition de la planification glissante des entreprises.

3. La théorie des relations humaines

Cette théorie tient son origine des expériences dites d'Hawthorne. Hawthorne était une usine appartenant à la Western Electric Company, où des études de relations humaines ont été conduites par Elton Mayo, Fritz Roethlisberger et William Dickson. Ces études ont été réalisées à partir de 1924 et ont au commencement une inspiration tayloriste, puisque leurs objectifs primaires sont de définir les meilleures conditions de travail des employés pour accroître la productivité.

« Par exemple, la première expérience dite de la salle d'essais étudie les conditions optimales d'éclairage. Elle aboutit au résultat suivant : la productivité augmente aussi bien dans le groupe expérimental que le groupe témoin, et ce même lorsque l'éclairage est très faible pour le groupe expérimental. Un autre facteur que l'éclairage semble donc expliquer la productivité.

La deuxième expérience a lieu dans la première salle d'assemblage des relais téléphoniques et étudie la productivité des ouvrières en présence d'un observateur (deux groupes sont constitués par les deux ouvrières sélectionnées par les chercheurs). Au cours des cycles d'observation, les conditions de travail (rémunération, temps de pause, période de repos...) sont modifiées dans un sens favorable, mais aussi défavorable. Le résultat est à nouveau étonnant puisque la productivité augmente par rapport au niveau initial et demeure plus élevée, y compris dans le cycle où tous les avantages ont été supprimés. Là encore, se pose la question des facteurs, autres que matériels, qui ont permis l'augmentation de la productivité.

D'autres expériences se succèdent alors concurremment, afin de confirmer les premiers résultats. » (4) (Josien S., Landrieux-Kartochian S., 2011)

Les premières conclusions des expériences d'Hawthorne sont communément regroupées en quatre « effets » :

- ✚ Le premier effet : Le comportement d'un individu change drastiquement lorsqu'il se sait observé
- ✚ Le deuxième effet : Ce ne sont pas les évolutions successives des conditions de travail qui augmentent la productivité des employés mais le fait que la direction leur porte de l'attention

- ✚ Le troisième effet : La qualité des relations au sein du groupe de travail ainsi qu'avec le leader influence directement la productivité
- ✚ Le quatrième effet : Certaines règles informelles sont définies à posteriori au sein d'un groupe de travail entre les meneurs et les suiveurs

Il semblerait donc qu'au sein d'un groupe de travail, ce ne soit pas tant la méthode qui importe, que ce soit pour augmenter les cadences, éviter la flânerie ou encore rapporter des événements indésirables à la direction, mais plutôt l'ambiance de travail en général, la qualité des relations interpersonnelles au sein de l'équipe ainsi qu'une grande partie de perception émotionnelle d'autrui dans l'organisation du management.

Les expériences d'Hawthorne peuvent donc être considérées comme le point de départ de ce qu'on appellera la dynamique de travail, mêlant organisation formelle avec le leader et organisation informelle par le système de meneurs-suiveurs au sein du groupe. L'écoute et le conseil semblent privilégiés par rapport au simple contrôle de gestion, ce qui débouchera sur l'établissement des types de management associés à leurs potentielles efficacités.

4. La théorie des personnalités

Cette théorie est née de l'observation des dirigeants essayant d'appliquer un modèle de management unique à leur entreprise. Voyant qu'un type de management pouvait être compatible avec une personnalité mais pas avec une autre, certains managers se sont penchés sur l'idée d'un management à la carte selon les sensibilités. Ainsi, des hypothèses de personnalité au travail ont commencé à germer, pouvant différer selon le manager mais intégrant à chaque fois les dimensions humaine et émotionnelle de l'employé.

Paul Tieger, consultant en management selon le type de personnalités depuis plus de 30 ans, a établi un « système appelé TeamWorks, qui permet d'identifier les points forts et faibles de chaque personnalité et suggère comment motiver, transmettre des retours et retenir tous les types d'employés de son entreprise. Les sociétés peuvent décider quelle personnalité leur correspond le mieux avant d'élaborer un style de gestion adapté à leurs besoins. » (5) (Business Insider, 2014)

Il propose une classification en quatre grands modes de fonctionnement eux-mêmes divisés en deux sous-parties, souvent opposées, dont voici les descriptions :

Première partie : La capacité du sujet à interagir avec son environnement

- ✚ Les introvertis ou « introverts » : Personnalité privilégiant le travail seul ou au maximum en petit groupe, si possible mono-tâche et avec un rythme de travail moyennement soutenu
- ✚ Les extravertis ou « extraverts » : Personnalité préférant le travail poly-tâches, pleine

d'envie et d'énergie et appréciant un rythme de travail soutenu

Deuxième partie : La capacité à intégrer diverses informations

- ✚ Les réceptifs ou « sensors » : Personnalité pragmatique capable de mobiliser ses expériences passées pour trouver des solutions aux problèmes qu'elle rencontre
- ✚ Les intuitifs ou « intuitives » : Personnalité capable de se projeter facilement dans des projets novateurs et/ou faisant appel à l'amélioration continue. Elle préfère se tourner vers l'avenir plutôt que sur le passé pour prendre des décisions

Troisième partie : La capacité à prendre des décisions

- ✚ Les rationnels ou « thinkers » : Personnalité logique, presque mathématique, prenant des décisions après un processus d'analyse de la cohérence et de l'équité
- ✚ Les instinctifs ou « feelers » : Personnalité accordant de l'importance à ses propres émotions et au rayonnement de celles-ci sur autrui. En découle une sensibilité accrue ainsi qu'une coopération interpersonnelle totale

Quatrième partie : La capacité à s'organiser





- ✚ Les méthodiques ou « judgers » : Personnalité obéissante et organisée, capable d'établir de solides projets
- ✚ Les opportunistes ou « perceivers » : Personnalité spontanée, appréciant la souplesse dans l'organisation

Chaque employé possèdera dans chaque partie un côté « dominant » dans une des deux sous-catégories, ce qui permettra pour le manager de cerner la personnalité globale de son équipier au travail.

D'autres classifications toutes aussi valables et applicables au monde du travail ont été décrites, comme celle de Taïbi Kahler, psychologue américain du XXème siècle, spécialisé dans les relations interpersonnelles, qui observa chez ses patients six traits de personnalité distincts et proposa un modèle pour améliorer leur communication : ce modèle est appelé process communication.

Chaque type de personnalité porte un nom comme pour la classification de Paul Tieger, aucune des personnalités n'est ni mieux ni moins bien par rapport aux autres et chaque personne est composé de toutes les composantes mais dans des proportions variables. Voici les 6 types de personnalité :

- ✚ Travaillomane (workaholic ou thinker)
- ✚ Persévérant (persister ou believer)

-  Rebelle (rebel ou funster)
-  Promoteur (promoter ou doer)
-  Empathique (empathetic ou harmoniser)
-  Rêveur (dreamer ou imaginer)

La combinaison de ces 6 composantes lui est propre et relativement stable (sur plusieurs années).

La première étape de la communication tient dans le fait de bien identifier sa combinaison personnelle. Cela se fait au moyen d'un test de personnalité. Voici les résultats du test :

EXEMPLE "D'IMMEUBLE DE PERSONNALITE" :



Figure 1 : Exemple d'immeuble de personnalité, Julia Rodriguez Gil, La problématique de phase, Le grand livre de la Process Thérapie, http://cafecom-rouen-processcom.blogspot.fr/2011_09_01_archive.html, cité le 04 juillet 2016

« Le résultat du test donne la représentation d'un "immeuble" empilant les 6 types de personnalité, depuis la plus marquée jusqu'à la moins marquée. Chaque "étage" de l'immeuble s'appelle une phase. L'étage le plus inférieur représente la base, c'est le type de personnalité acquis dans l'enfance et que l'on conserve toute sa vie. Juste au-dessus de la base, se trouve la phase vécue, c'est-à-dire le type de personnalité qui nous a caractérisés le plus à un moment donné de notre vie. Au-dessus de cette phase vécue se trouve la phase actuelle, c'est-à-dire la phase qui nous caractérise le mieux au moment présent. Tout au sommet de l'immeuble se trouve le type de personnalité le moins marqué.

Pour communiquer de manière satisfaisante, deux personnes vont chercher à parler un langage commun où la forme tient une grande place. Pour quelqu'un qui souhaite communiquer, la question est donc d'identifier le canal de communication préférentiel de son interlocuteur et à l'utiliser. C'est pourquoi la deuxième étape de la communication consiste à identifier chez l'autre le type de personnalité le plus présent en s'appuyant sur des indices comportementaux : expressions et tournures de phrases, attitudes, posture, habillement, organisation de l'espace de vie, centres d'intérêt, relations avec les autres...

La dernière étape consiste à utiliser les canaux de communication adaptés à chaque interlocuteur. Si les deux interlocuteurs ont le même type de personnalité, la communication sera simple ; s'ils sont de types très éloignés, la communication sera facilitée si l'un et l'autre sont capables de prendre l'ascenseur dans leur "immeuble" pour utiliser le canal de

communication préféré de l'autre. Plus le nombre d' "étages" à grimper est important, plus la communication demandera de l'énergie pour s'adapter à l'autre. » (6) (Kahler T., 2010)

C. Les 4 grandes fonctions du management d'équipe

1. Planifier

La première fonction du management peut surprendre tant les moyens mis à disposition pour établir un planning sont nombreux. Il est en effet difficile de présenter un projet sans évoquer préalablement les enjeux, les coûts de mise en œuvre ou encore les délais. Le résultat de cette planification, le document planning lui-même, semble obligatoire pour assurer autrui que les objectifs seront atteints dans les temps. Mais force est de constater que ce document ne contient que très peu d'informations.

« Planifier c'est d'abord mettre en œuvre un processus de type support aux processus cœurs qui consiste à analyser l'environnement, analyser la situation de l'entreprise et en tirer un état des moyens disponibles, ainsi que confronter ces analyses à la lumière d'un système de valeurs et de principes de politique générale pour aboutir à un plan d'action de l'entreprise pour la période considérée, appelée période de planification. Si cette période est l'année, on parle de processus d'élaboration du budget de l'entreprise. Si l'horizon est pluriannuel, on parle de plan opérationnel ou de plan d'entreprise.

Le plan d'action, produit du processus de planification, affiche un ensemble d'objectifs et d'actions supposées permettent de les atteindre. La majeure partie des actions supposées permettre de les atteindre. La majeure partie des actions est récurrente et s'exprime dans le langage des processus descriptifs de l'activité : produire, livrer, facturer ... Le plan les énonce souvent sous forme condensée : il parle d'activité courante dont il spécifie le niveau visé, étant entendu que lui correspond une mobilisation de processus. Certaines actions d'amélioration spécifique ou de mise en place par exemple, relèvent de la logique projet, autrement dit sont non récurrentes. En bonne pratique, elles traduisent l'application des principes de politique générale, notamment ceux concernant directement les opérations.

Le contenu des actions dépend évidemment du degré de développement du management de l'entreprise : Toyota, qui pratique l'amélioration continue des processus depuis 50 ans n'a pas les mêmes priorités aujourd'hui que l'entreprise qui se lance dans une mesure des coûts de la non-qualité. Dans leur version la plus complète, les objectifs sont exprimés en termes de résultats opérationnels, résultats financiers et niveau de satisfaction des parties prenantes principales. » (7) (Leban R., 2005)

La planification est aussi une base d'échanges entre managers et collaborateurs par le biais de réflexions, discussions et révisions. La planification assure la coordination entre les

procédures mères et filles mais est évidemment chronophage. On peut raisonnablement penser qu'un quart du temps de manager est réservé à l'élaboration du planning de planification. Ce temps utilisé est en grande partie contrebalancé par le fait que la performance se retrouve ainsi pilotée, que les engagements sont définis correctement et que l'entreprise peut réagir correctement par rapport au plan.

2. Diriger

Quotidiennement, l'entreprise est confrontée à la possibilité d'emprunter de très nombreux chemins différents. Pour diriger une organisation, les cadres doivent prendre de nombreuses décisions qui vont engager l'avenir de l'entreprise et qui garantiront ou non sa croissance et sa pérennité. Ces décisions peuvent être de différentes natures, du management opérationnel au management stratégique, sans oublier les décisions en cas de situation extraordinaire et les décisions dites de routine. Toutefois, derrière cette approche pour le moins théorique de la direction, il ne faut pas oublier que « décider, c'est transformer l'information en action » (8) (Forrester J., 1973)

La définition même de la décision a changé. « On distingue trois époques :

- ✚ La décision à l'âge classique est celle qui garantit la rentabilité et permet la constitution de gains
- ✚ La décision à l'âge moderne est un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres processus. L'environnement est incertain et il existe plusieurs chemins qui permettent d'atteindre le même objectif
- ✚ La décision à l'âge contemporain est un acte rationnel et linéaire, marqué par un but à plusieurs facettes. » (9) (Sfez L., 1992)

« Les différentes décisions peuvent elles-mêmes être subdivisées en trois parties :

- ✚ Les décisions stratégiques sont prises par le sommet de la hiérarchie et engagent l'organisation sur le long terme. Elles reflètent la politique générale de l'organisation, par exemple une industrie pharmaceutique spécialisée dans la production d'héparines de bas poids moléculaire se lançant dans la production d'héparines non fractionnées.
- ✚ Les décisions tactiques sont prises par les directeurs de service. Ce sont des décisions à moyen terme qui concernent la gestion de l'organisation, par exemple le directeur des ressources humaines décide d'embaucher un nouveau salarié.

- ✚ Les décisions opérationnelles assurent elles le fonctionnement quotidien de l'organisation. Ce sont des décisions à court terme, par exemple la gestion des plannings, des commandes de fournitures... » (10) (Ansoff H., 1988)

« Les étapes du processus de décision ont été formalisées selon le modèle IMC qui met en évidence trois étapes principales :

- ✚ La première étape, l'intelligence (I), sert à comprendre le problème tel qu'il se pose. Il s'agit de faire un diagnostic (recenser ce qui va et ce qui ne va pas, les ressources que l'on possède, les contraintes...). Cette étape correspond à une phase d'exploration de l'environnement de l'organisation
- ✚ La deuxième étape, la modélisation (M), sert à rechercher toutes les solutions possibles au problème. Il s'agit de la phase d'invention et de développement
- ✚ La troisième étape, le choix (C), doit permettre de retenir la meilleure solution pour résoudre le problème en fonction des ressources, des contraintes... » (11) (Simon H., 1997)

Au final, « la vie des organisations est ponctuée de décisions. Ces décisions peuvent être prises à tous les niveaux hiérarchiques (décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles) et doivent prendre en compte plusieurs contraintes (internes et externes). La pertinence de la décision sera notamment limitée par la quantité d'informations disponibles, mais également par les nécessaires compromis entre les différents acteurs. C'est pourquoi, avant de prendre une décision, les décideurs doivent être à l'écoute de leur environnement et des partenaires de l'organisation. L'équipe dirigeante joue un rôle prépondérant dans la prise de décision : elle doit finaliser les décisions, animer l'organisation en mobilisant ses membres, contrôler les actions et représenter l'organisation. Elle est tout à la fois un stratège et un tacticien. » (12) (ASP, 2016)

3. Organiser

Même si les quatre grandes fonctions du management sont importantes, il semblerait que la notion d'organisation occupe une place toute particulière. En effet, on pourrait définir comme central le rôle de l'organisation puisque sans elle, pas d'objectif collectif et donc pas d'objectif individuel. Qui dit pas d'objectif individuel dit forcément difficultés à rassembler, motiver, mobiliser et responsabiliser son équipe.

Une équipe désorganisée aura donc soit beaucoup de mal à assurer son travail par défaut d'objectifs soit par dépense de ressources inutilement utilisées même si l'ensemble de l'équipe est très impliquée. A l'inverse, une bonne organisation renforcera la cohésion de

l'équipe car le personnel se sentira impliqué dans la réussite de l'entreprise, et augmentera ainsi l'implication future des équipiers. L'organisation a donc in fine un impact sur ce que l'on appellera la performance de l'équipe, définie comme étant l'ensemble des objectifs à atteindre, ainsi que la mobilisation de l'équipe, définie comme étant l'énergie impliquée par chaque collaborateur dans l'activité quotidienne.

« Organiser consiste à permettre à chacun de savoir ce qu'il a à faire et connaisse son champ d'action et son périmètre de responsabilités. De manière factuelle, cela veut dire que, pour organiser une équipe, le manager doit considérer quatre domaines d'actions.

Les objectifs : ce sont les résultats que l'équipe doit atteindre, pour le compte de clients et de la direction de l'entreprise. Ce premier niveau d'objectif peut être qualifié d' « objectif d'équipe ». Le manager déclinera ensuite les objectifs d'équipe au niveau des activités.

Les activités constituées par l'ensemble des actions permettant à l'équipe d'atteindre les objectifs

Les ressources à sa disposition pour réaliser les activités. Elles sont de trois natures :

- ✚ Humaines. Ce sont les compétences que les collaborateurs mettent en œuvre pour accomplir leurs tâches
- ✚ Techniques, lorsque des machines (en production) et/ou des infrastructures techniques (réseaux, ordinateurs,...) sont utilisées
- ✚ Documentaires, constituées par l'ensemble des informations (réglementation, normes, cahier des charges...) nécessaires au fonctionnement des activités de l'équipe.

Les flux qui lient entre elles l'ensemble des activités et des ressources :

- ✚ Physiques (des matériaux, pour l'industrie- des dossiers pour les autres domaines)
- ✚ D'informations (entre les personnes de l'équipe, entre le manager et l'équipe) » (13)
(Demos, 2012)

4. Contrôler

Le contrôle des collaborateurs par le manager semble être la plus délicate des 4 grandes fonctions du management d'équipe. En effet, de prime abord, contrôler semble avoir une connotation négative, dans le sens où elle pourrait impliquer un manque de confiance interpersonnelle à l'égard d'un équipier.

Plusieurs facteurs entraînent donc un contrôle quasi inexistant du collaborateur, parmi lesquels :

- ✚ La peur de blesser
- ✚ La peur de rompre la relation de confiance

- ✚ L'excès de confiance envers l'équipier

- ✚ Le manque de temps

Plusieurs facteurs entraînent à contrario un contrôle poussé du collaborateur mais dans les mauvaises dispositions, rendant encore une fois le contrôle totalement obsolète, parmi lesquels :

- ✚ Le contrôle inopiné d'un équipier

- ✚ Le contrôle superficiel d'un équipier pas assez compétent

- ✚ Le contrôle trop poussé d'un équipier compétent

Dans tous les cas, le manager souhaitant bien faire se retrouvera confronté à de la méfiance voire à de la défiance de la part de ses coéquipiers par son mésusage du contrôle.

Pourtant, l'objectif premier du contrôle est justement de reconnaître le travail d'autrui, lui prouver que son implication compte dans la réalisation des objectifs de l'équipe et que ses idées et ses projets sont tous aussi importants que ceux du reste de l'équipe. Il ne s'agirait donc pas de rompre une relation de confiance en contrôlant mais au contraire de la bâtir, car rien est pire pour un collaborateur que de ne pas se sentir utile au sein de sa propre équipe ainsi que de constater que ses efforts ne sont pas régulièrement suivis par leur chef.

Le contrôle serait donc un outil de motivation dans la vie du manager quand il est bien réalisé, comme nous le montre la figure suivante :

LEADERSHIP TRIBUNE

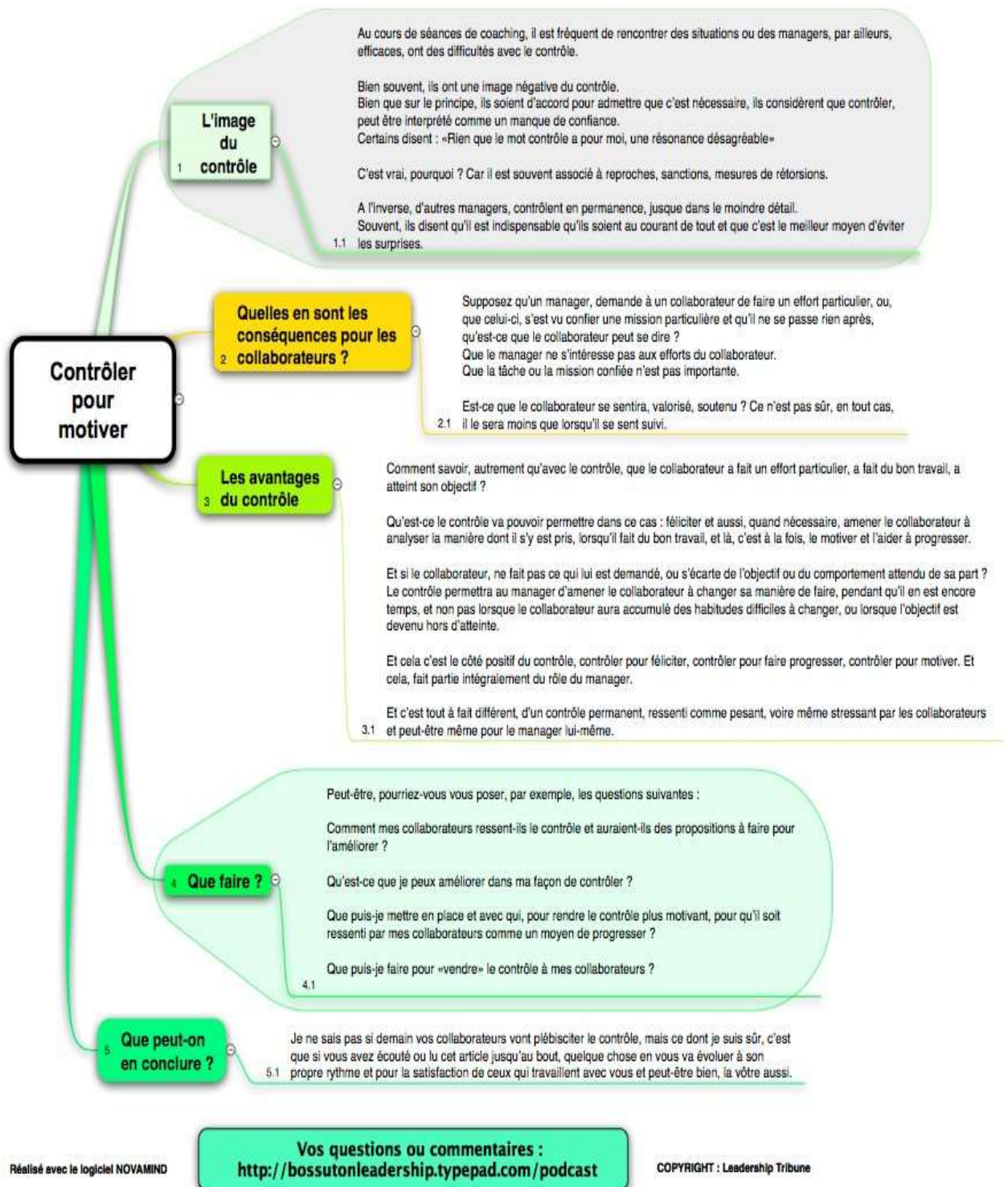


Figure 2 : Leadership Tribune, Régis Bossut, Contrôler pour motiver, <http://bossutonleadership.typepad.com/podcast/2010/06/contr%C3%B4ler-pour-motiver.html>, cité le 08 juillet 2016

D. Les styles de management d'équipe

1. Le management persuasif

Aussi appelé management paternaliste, il repose sur la prise de décisions rapides tout en expliquant au mieux aux collaborateurs toutes les raisons qui ont poussé à la prise de décision. Le manager persuasif tentera de répondre à toutes les questions posées par l'équipe. Ce style de management reste beaucoup plus autoritaire que les styles participatif et délégatif mais l'est moins que le style directif. Les collaborateurs disposent d'un peu d'autonomie et le manager demande parfois leurs avis même s'il garde le pouvoir décisionnel complet. Le management persuasif repose sur la participation des collaborateurs en lesquels le manager place davantage de confiance. Il essaie, en fait, de créer autour de lui un groupe dont il serait le modèle.

« Points de repère :

- ✚ Base : Procédures
- ✚ Communication : Forte
- ✚ Structure : Autonomie
- ✚ Décision : Manager avec aval de l'équipe
- ✚ Manager : Modèle du groupe
- ✚ En un mot : Mobilisation
- ✚ En une action : Convaincre
- ✚ Avantages majeurs : Sentiment d'appartenir à un groupe, équipe soudée
- ✚ Inconvénient majeur : Système peu ouvert sur l'extérieur » (14) (Moch O., 2014)

2. Le management participatif

Aussi appelé management démocratique, il repose sur la réunion habituelle des coéquipiers à chaque fois qu'il y a une décision importante à prendre. La discussion est le maître mot et le manager pose toujours les problèmes devant le groupe afin de les inviter à débattre de la situation. Il accepte volontiers la décision majoritaire même si elle va à l'encontre de son idée première. Il tranche cependant dans le cas où un désaccord subsiste au sein de l'équipe en imposant la décision finale. C'est un management d'ouverture où la qualité de la relation de confiance entre le manager et les équipiers est primordiale. Les collaborateurs sont placés au centre des enjeux et peuvent donc laisser libre cours à leur imagination pour atteindre les objectifs fixés et/ou proposer de nouvelles solutions. Le manager est totalement intégré à l'équipe et la guide plus qu'il ne la dirige.

« Points de repère :

- ✚ Base : Analyse

- ✚ Communication : Forte
- ✚ Structure : Relation de confiance
- ✚ Décision : Consultative
- ✚ Manager : Leader
- ✚ En un mot : Implication
- ✚ En une action : Laisser-faire
- ✚ Avantages majeurs : Motivation, participation des collaborateurs
- ✚ Inconvénients majeurs : Nécessite un réel engagement, une grande capacité d'autonomie ainsi qu'une forte dose de créativité de la part des collaborateurs » (15)
(Moch O., 2014)

3. Le management directif

Aussi appelé management autoritaire, ce type de management repose sur une prise de décision rapide ainsi que sur une communication claire et ferme à ses équipiers. Il est caractérisé par l'attente de la part du manager d'une obéissance sans obstacle et loyale. La trame de ce management est des consignes strictes, une structure rigide ainsi qu'une efficacité déshumanisée de la part des collaborateurs, qui n'ont aucune influence sur les décisions que peut prendre un manager. Ce style exige méthode rigoureuse et focus sur les résultats, alternant sanctions et récompenses pour les équipiers. Cela entraîne le plus souvent une recrudescence de la méfiance et/ou de la défiance de la part des collaborateurs envers le manager, ainsi qu'une possible rupture de la communication interpersonnelle et un mal-être au travail. Le management autoritaire est typique du taylorisme.

« Points de repère :

- ✚ Base : Procédures
- ✚ Communication : Faible
- ✚ Structure : Figée et stricte
- ✚ Décision : Manager seul
- ✚ Manager : Ferme
- ✚ En un mot : Structurel
- ✚ En une action : Imposer
- ✚ Avantages majeurs : Obtention de résultats rapides, efficacité
- ✚ Inconvénient majeur : Motivation moindre des collaborateurs » (16) (Moch O., 2014)

4. Le management délégitif

Aussi appelé management consultatif, ce type de management repose sur des prises de décision découlant généralement d'un consensus avec les collaborateurs. Le rôle du manager

dans ce cas de figure est d'écouter ses équipiers, de tirer le meilleur de chacun, de faire part de sa propre opinion et de formuler une proposition englobant les sensibilités de chacun. Comme la décision est issue d'un consensus, le manager est en droit d'attendre une bonne implication de chacun, même si la décision n'est pas exactement celle que les collaborateurs attendaient avant la consultation. Ce type de management est plutôt centré sur les résultats avec une implication moindre du manager en tant que chef.

E. La motivation au travail

1. La motivation : arme contre la tendance naturelle à la flânerie ?

La question de la motivation est étroitement liée à l'impact de cette dernière sur les comportements humains au travail. La motivation serait une source de performance, et un employé aurait un meilleur comportement vis-à-vis de l'entreprise et de la hiérarchie et un meilleur relationnel avec ses collègues.

L'importance de la motivation est d'ailleurs souvent au cœur des enjeux de l'instance dirigeante qui, par la mise en place de cette composante, entraîne une action volontaire de l'employé dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise. Nombre de dirigeants se demande donc ce qui motive leurs salariés, comment les motiver selon leurs intérêts, ou bien encore savoir s'ils sont motivés sur leur lieu de travail.

Par exemple, « en période difficile, il est plus dur d'obtenir l'engagement des salariés : le moral est bas, les budgets contraints et le management a souvent d'autres priorités. Il est néanmoins crucial d'obtenir cette implication : il existe un lien direct entre la performance de l'entreprise et l'engagement des salariés. Quand les gens sont motivés, l'entreprise en retire des bénéfices : elle maîtrise son turnover, elle améliore sa productivité et augmente sa satisfaction client... Il est facile de maintenir et de développer l'engagement des troupes en période incertaine avec des moyens comme : écouter vraiment, humaniser la vision de l'entreprise, valoriser les progrès et les meilleures pratiques. » (18) (Korda P., 2010)

Les salariés motivés seraient de plus beaucoup moins sujets aux revendications sociales et cela limiterait ainsi les situations potentiellement conflictuelles avec leur hiérarchie. Le climat de travail s'en retrouverait alors amélioré, la satisfaction générale de l'employé augmentant avec. Par ailleurs, les salariés motivés sembleraient moins assujettis à l'absentéisme, et privilégieraient le long terme avec leur entreprise, évitant ainsi un turnover important, cause importante de coûts dans les entreprises. Ainsi, « les cadres les moins motivés sont ceux qui envisagent le plus de changer d'entreprise » (19) (APEC, 2011)

Les mécanismes de la motivation, semblant impacter nombre de composantes de l'entreprise, se retrouvent donc primordiaux à connaître pour améliorer la compétitivité.

2. Les sources de motivation côté employé

a) *Que recherchent les salariés au travers de leur travail ?*

La question des critères principaux dans le choix d'un poste pour un salarié semble ardue car elle revêt une multitude de paramètres difficilement superposables et/ou hiérarchisables. Cependant, certaines enquêtes de terrain peuvent permettre de dégager quelques tendances, du moins sur les critères les plus privilégiés et les plus appréciés par les collaborateurs.

« Ainsi, une enquête Ipsos de 2005 montre bien qu'au-delà du niveau de salaire, le travail en lui-même, au travers de son intérêt et de son intégration à la vie, est essentiel comme critère d'appréciation. Les dimensions interpersonnelles comme les rapports avec les collègues sont tout aussi importants. Cette complexité se retrouve aussi dans le nombre moyen de réponses faites par les personnes interrogées qui citent de nombreux critères d'appréciation, et ce d'autant plus qu'ils sont âgés (environ 6 critères en moyenne). Les critères d'appréciation d'un poste sont, d'après cette enquête, les suivants : » (20) (Josien S., Landrieux-Kartochian S., 2011)

Critères d'appréciation d'un poste	15-30 ans Base : 593 %	50 ans et plus Base : 583 %
Le niveau de salaire	59	64
L'intérêt du contenu du travail	50	61
L'adaptation des horaires et du rythme de travail à la vie privée	52	58
La qualité des rapports avec les collègues	44	53
La qualité des conditions de travail (comme les locaux, le bruit, ...)	53	59
La qualité des rapports avec la hiérarchie	52	59
Les perspectives d'évolution	53	58
La charge de travail	62	70
La sécurité de l'emploi	48	55
La reconnaissance de vos compétences	46	61
Les perspectives de formation professionnelle	55	56
NOMBRE MOYEN DE CITATIONS	5,8	6,5

Figure 3 : Eléments important d'appréciation d'un poste ou emploi, Ipsos, Sens et satisfaction vis-à-vis du travail actuel, <http://www.ipsos.fr/sondages/1-sens-et-satisfaction-vis-vis-travail-actuel>, cité le 19 juillet 2016

b) *La hiérarchie des besoins de Maslow*

Abraham Maslow était un psychologue américain spécialisé dans la psychologie transpersonnelle et dans l'étude de la motivation. Selon ses travaux, la motivation d'un salarié résulterait de l'insatisfaction de besoins hiérarchisés en 5 niveaux. Le classement de ces niveaux correspond à l'ordre d'arrivée de ceux-ci chez l'Homme. Ces 5 niveaux constituent ce que l'on appelle la pyramide des besoins de Maslow, la satisfaction d'un besoin d'un étage inférieur entraînant le passage au besoin supérieur. Voici cette pyramide :



Figure 4 : Pyramide de Maslow, Renaud ChereL, Les besoins, <http://arcorec.blogspot.fr/2010/06/les-besoins.html>, cité le 12 juillet 2016









Les besoins primordiaux ou besoins physiques ou encore besoins physiologiques sont des besoins directement liés à la survie de l'individu. Ces besoins comprennent notamment :

- ✚ Dormir
- ✚ Boire
- ✚ Manger
- ✚ Se réchauffer







Se reproduire

Ces besoins sont pour la plupart satisfaits pour l'ensemble des salariés, néanmoins certains accorderont plus d'importance à un type de besoin et pourront, dès ce premier niveau, éprouver une insatisfaction, et donc une source de motivation.

Les besoins de niveau 2 ou besoins de sécurité sont des besoins à mi-chemin entre le rationnel, c'est-à-dire le besoin d'être protégé physiquement et moralement des possibles atteintes extérieures, et l'irrationnel, c'est-à-dire l'angoisse, l'appréhension, la peur de l'inconnu... Ces besoins comprennent notamment :

-  S'abriter
-  S'assurer un revenu
-  Se protéger des violences
-  Se protéger psychologiquement
-  Se protéger émotionnellement
-  Se protéger moralement
-  S'assurer une stabilité affective
-  Se maintenir en bonne santé

Les besoins de niveau 3 ou besoins d'appartenance ou encore besoins de socialisation sont des besoins en rapport avec l'affectif et les relations interpersonnelles, que ce soit de type cordial, amical ou amoureux. Ces besoins comprennent :

-  Aimer
-  Etre aimé
-  Avoir des amis
-  Faire partie d'un groupe
-  Etre accepté par la communauté
-  Se sentir entouré et épaulé

Un groupe de socialisation peut se définir de différentes manières, par exemple il peut prendre la forme d'un clan, d'une équipe de travail ou tout simplement d'une famille. La communauté correspond, elle, à l'imaginaire de l'ensemble des groupes avec lesquels l'individu possède des relations.

Les besoins de niveau 4 ou besoins d'estime sont des besoins en rapport avec la

reconnaissance sociale, que ce soit par un groupe de travail ou via une relation interpersonnelle. Ces besoins comprennent :

- ✚ Etre considéré
- ✚ Avoir bonne réputation
- ✚ Etre reconnu
- ✚ Etre gratifié
- ✚ Etre respecté
- ✚ Avoir confiance en soi
- ✚ Connaître la gloire

Les besoins de niveau 5 ou besoins d'accomplissement sont des besoins qui peuvent prendre différentes formes selon les sensibilités des individus et qui correspondent au besoin de chacun de donner un sens à sa vie, de laisser une trace dans l'Histoire. Ces besoins sont le plus souvent le propre de l'Homme à vouloir mettre en valeur son potentiel dans tous les domaines de sa vie afin de réaliser ses objectifs. Ces besoins comprennent :

- ✚ Etudier
- ✚ Apprendre
- ✚ Se former
- ✚ Créer
- ✚ Inventer
- ✚ Décorer

c) *La théorie ERG d'Alderfer*

Clayton Paul Alderfer était un psychologue américain connu pour avoir repris les enseignements d'Abraham Maslow, et notamment sa fameuse hiérarchie des besoins. A contrario de son prédécesseur, Alderfer propose une théorie selon laquelle les besoins ne seraient pas hiérarchisés en besoins inférieurs et supérieurs mais sur un même plan, et donc que la motivation ne résulterait pas de l'insatisfaction d'un besoin supérieur à un besoin satisfait inférieur mais plutôt de l'intensité perçue par l'individu d'un besoin. Ainsi la personne éprouvera autant de motivation à satisfaire un besoin supérieur insatisfait qu'un besoin inférieur. La catégorisation des besoins est elle aussi différente « puisqu'Alderfer propose trois niveaux de besoins parmi lesquels :

- ✚ Existence ou besoins d'existence : ce sont des besoins physiologiques tels que la faim

ou le sommeil. Ils ont pour objectif de maintenir le sujet en vie en maintenant l'homéostasie

- ✚ Relatedness ou besoins de rapports sociaux : ce sont des besoins relatifs à l'établissement de relations interpersonnelles. Alderfer considère ces besoins comme satisfaits si les relations se font avec des groupes avec lesquels l'individu a un attachement particulier ou un lien supposé, tels que la famille, le cercle d'amis, un groupe de travail...

Growth ou besoins de développement personnel : ce sont des besoins centrés sur la création par l'individu d'un ou de plusieurs effets sur lui-même ou sur son environnement. La satisfaction de ce besoin dépend de la qualité de l'interaction de l'individu avec l'objet de sa motivation, et donc de facto à sa capacité à pouvoir réaliser cette action » (21) (Alderfer C.P., 1973)

d) *La théorie bi-factorielle de Herzberg*

Frederick Irving Herzberg était un psychologue américain connu pour sa contribution sur la place de l'Homme au travail, qu'il symbolisa par deux mythes, celui d'Adam et celui d'Abraham : dans le premier, Herzberg explique que l'Homme cherche par tous les moyens à échapper à la souffrance (au travail cela pourrait se traduire par de la fatigue, des douleurs, du stress...). Dans le second, l'Homme chercherait à accomplir ce pour quoi il est né, sa destinée (au travail cela pourrait se traduire par la recherche de promotion professionnelle, de reconnaissance salariale, d'évolution...)

De cette vision bilatérale découla la théorie bi-factorielle, qui scinda les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction en deux hémisphères bien distinctes. En effet, lorsqu'il interrogeait ses patients, Herzberg s'est rendu compte que les motifs d'insatisfaction cités n'étaient pas du même ordre que les motifs de satisfaction. Il considère ainsi que les facteurs de satisfaction sont des agents motivateurs et que les facteurs d'insatisfaction sont des agents dits d'hygiène, c'est-à-dire qu'ils ne peuvent pas être motivateurs mais en revanche peuvent être des motifs d'insatisfaction. « Voici quelques-uns de ces facteurs :

Facteurs de satisfaction et intrinsèques au travail :

- ✚ Evolution de carrière
- ✚ Réalisation de soi
- ✚ Responsabilité
- ✚ Reconnaissance
- ✚ Autonomie
- ✚ Intérêt du travail

Facteurs d'insatisfaction et extrinsèques au travail :

- ✚ Conditions de travail
- ✚ Salaire
- ✚ Politique du personnel
- ✚ Ambiance de travail
- ✚ Management
- ✚ Politique de l'entreprise » (22) (Herzberg F.I., 1993)

La motivation au travail provient donc uniquement de l'amélioration des facteurs de satisfaction et la suppression des motifs d'insatisfaction ne peut en aucun cas augmenter la motivation. Cette théorie souligne donc l'importance d'une politique RH satisfaisant tous les besoins de l'Homme au travail et donne une nouvelle importance au contenu du travail pour les collaborateurs dans leur quête de motivation.

3. Les techniques de motivation

a) La rémunération

Considéré comme un levier principal de motivation et donc de management, la rémunération vise à satisfaire un collaborateur en fonction du travail fourni, que ce soit avec une part fixe ou une part variable selon la performance individuelle du salarié (atteinte d'objectifs, apport d'une solution pour l'entreprise...) ou selon la performance collective (intéressement, participation...).

Cette rémunération peut donc prendre différentes formes selon la situation :

La part fixe permet d'assurer une sécurité financière à l'employé, de stabiliser sa vie professionnelle, sociale et familiale, en lui permettant par exemple de souscrire à un crédit, d'épargner, d'organisation des vacances... Cette part fixe n'est pas à négliger car même si elle ne constitue pas un levier de motivation à proprement parlé puisqu'elle n'augmente que sur le long terme, elle peut être source de démotivation profonde pour le collaborateur, voire de motif de départ. Un salarié qui se sentira donc en situation de précarité et insuffisamment payé aura tendance à alimenter le turnover de l'entreprise, entraînant des coûts élevés pour cette dernière.

Les avantages en nature de la part variable permettent eux de gratifier l'employé sans pour autant occasionner de frais trop importants pour l'entreprise. En effet, les frais professionnels peuvent être déductibles des impôts, conciliant ainsi valorisation du salarié au moindre coût. Un collaborateur qui recevra un avantage en nature aura l'impression de compter pour son entreprise et motivera celui-ci. Ces avantages peuvent comprendre les chèques cadeaux, la voiture de fonction, le téléphone portable... et sont de plus en plus recherchés par les salariés, notamment en contexte de crise.

Les avantages pécuniaires que sont la participation et l'intéressement permettent eux de fidéliser et d'associer le salarié à son entreprise. « La participation relève d'une disposition légale pour les entreprises de plus de 50 salariés qui les obligent à verser un pourcentage de leur résultat fiscal à leurs collaborateurs. Exonérée d'impôts pour le salarié qui la garde bloquée pendant 5 ans, elle se révèle aussi fiscalement avantageuse pour l'employeur qui ne paye pas de charge sociale patronale. L'intéressement relève de la même logique à ceci près qu'il est facultatif et conditionné à l'atteinte d'un objectif fixé par concertation entre l'employeur et les représentants des salariés. Déductible du bénéfice imposable de l'entreprise et exonéré de charges salariales, son mode de fixation incite les salariés à se soucier des résultats de l'entreprise. La bonne santé financière de l'entreprise a une incidence directe sur la leur. » (23) (Jaimes N., 2011)

La rémunération comme levier de motivation est cependant contestée par plusieurs managers, notamment sur le fait que cette composante est quasiment constamment citée comme un motif d'insatisfaction, comme nous l'explique Lynda Gratton, professeur de Management à London Business School :

« Les entreprises ne devraient pas utiliser le salaire comme une source de motivation. Les revenus sont le plus souvent un objet d'insatisfaction. Les gens comparent leur salaire à ceux de leurs collègues et amis et chacun estime qu'il ne gagne pas assez. Plutôt que de perdre un temps fou à s'inquiéter du niveau des salaires, les entreprises auraient tout intérêt à payer leurs collaborateurs avec équité et à passer plus de temps à élaborer une politique managériale leur permettant de progresser en se formant. Les directions passent trop de temps à mettre en place des politiques salariales corporate très sophistiquées qui se révèlent peu incitatives pour les salariés. » (24) (Gratton L., 2007)

b) Les autres techniques

D'autres leviers de motivation autres que la rémunération existent bien évidemment au sein d'une entreprise et sont par ailleurs de plus en plus prisés par les managers. Les autres techniques les plus répandues sont :

- ✚ La cohésion de groupe via la recherche d'une communication interne efficace et évolutive ainsi qu'une culture d'entreprise
- ✚ Le style de management via un management délégitif ou participatif qui responsabilise l'employé, lui donne davantage d'occasions de créer et qui, in fine, développe la reconnaissance mutuelle
- ✚ Le développement personnel via les opportunités de carrière, les promotions, les formations ainsi que la mobilité inter ou intra-sectorielle

- ✚ L'organisation du travail avec notamment une autonomie plus poussée pour les collaborateurs, un développement de la polyvalence et un enrichissement des actions confiées

« La question des techniques de motivation taraude d'ailleurs les DRH, qui cherchent les bonnes pratiques susceptibles de redynamiser leur motivation. Selon une étude exclusive de Kelly Services, plus de la moitié des salariés français estiment qu'ils seraient plus productifs et motivés s'ils bénéficiaient d'une participation aux bénéfices ou s'ils détenaient des actions de leur entreprise. Aujourd'hui, souligne le spécialiste des solutions en ressources humaines, 21% des salariés disposent d'une partie variable dans leur rémunération, liée à l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs. C'est le niveau le plus faible des 29 pays participant à cette étude. Parmi les collaborateurs ne bénéficiant pas de ce dispositif, 37% déclarent qu'ils feraient preuve de davantage de productivité et d'engagement si leur direction innovait en la matière en instaurant une rémunération variable. Les hommes sont nettement plus favorables au variable que les femmes (46% contre 32%). Ils sont également largement pour la détention d'actions (63% contre 52%), expliquant que cela contribuerait à renforcer leur attachement envers leur société.

La politique salariale n'est pas le seul outil à la disposition des DRH. Les équipes de Kelly Services ont interrogé les salariés européens sur les avantages en nature qui boosteraient leur engagement. La formation arrive en tête avec 37% des réponses, suivie par les horaires flexibles. Les salariés donnent aussi la priorité à leur santé puisqu'ils sont 72% à souhaiter voir leur employeur prendre des mesures liées au bien-être au travail. Ils sont aussi 45% à souhaiter la mise en place d'incitations pour surveiller son poids, arrêter de fumer ou pratiquer une activité physique. » (25) (Lagoutte C., 2010)

La motivation et ses techniques restent néanmoins sujettes à caution, et certains essayistes, auteurs et managers pensent que ce mode de pensée est inutile voire dessert l'entreprise par perte de temps et donc d'argent. Ces personnes pensent notamment que les salariés ne recherchent in fine qu'une situation stable accompagnée d'un bon salaire à la fin du mois.

Ainsi des notions comme l'enrichissement professionnel par le biais de formations, la culture d'entreprise ... ne seraient que des leviers théoriques. « La culture d'entreprise n'est en fait rien d'autre que la cristallisation de la bêtise d'un groupe de gens à un moment donné. » (26) (Maier C., 2004)

La motivation ne serait donc pas souhaitable dans sa définition de tirer le maximum de l'équipe, et les entreprises auraient tout intérêt à plutôt « voir chacun contribuer de manière optimale à la poursuite des objectifs communs, ce qui signifie que certains devraient limiter

leur ardeur au travail pour mieux s'intégrer, plutôt que de voir chacun super ambitieux et surexcité. » (27) (Rojot J., Bergman A., 1989)

II. LE SYSTEME COMMUNICATION-MANAGEMENT : APPLICATIONS ET OUTILS

A. La gestion de crise interpersonnelle : cas pratique

1. Introduction

Le recrutement des collaborateurs ne se faisant jamais (ou rarement) sur la future entente des salariés entre eux, mais davantage sur leurs compétences, il est naturel de voir émerger au sein de l'équipe des tensions. Ces conflits peuvent être d'origine générationnelle, c'est-à-dire dus à des différences de méthode de travail, d'organisation... entre deux employés avec un écart d'âge important. Mais il existe aussi des conflits dits d'intérêt, c'est-à-dire que chaque employé souhaite obtenir le même poste, la même augmentation ou la même reconnaissance, et essaie ainsi de nuire à son concurrent par tous les moyens, ce qui à terme débouche sur un conflit voire une altercation. A cela il faut rajouter les conflits de personnalités qui se déclarent lorsque les valeurs socioculturelles, l'idéologie et/ou les caractères sont trop différents entre deux salariés, ainsi que les conflits dits sous-jacents, c'est-à-dire des tensions liées à un sentiment d'opposition de la part d'un employé envers sa direction et/ou son manager.

2. Problème

Le cas suivant est issu de ma propre expérience et pourrait être catégorisé comme un « conflit de personnalité » après analyse, puisque j'ai observé une grande différence de caractère entre le collaborateur impliqué, que nous appellerons Monsieur Z, et moi-même.

Les faits sont les suivants : Monsieur Z se montre de plus en plus agressif à mon égard, je le ressens à sa manière de s'exprimer en ma présence. Je constate également que Monsieur Z effectue des messes basses aux autres collègues (grâce à un miroir situé en face de mon bureau) lorsque j'ai le dos tourné. De plus Monsieur Z se permet de me couper la parole lorsque

Cette situation ne pouvant plus durer et impactant directement mon moral et mes capacités de travail, je décide de recueillir ces faits dans un petit carnet avec la date et l'heure, pour me montrer le plus juste et factuel possible lors d'une éventuelle confrontation future.

3. Résolution du problème

Un jour où la tension était à son paroxysme, je décide de convier Monsieur Z à me rejoindre dans un endroit calme, afin de m'entretenir avec lui. Voici la conversation rapportée :

« Monsieur Z, je voulais vous poser une question, ne le prenez surtout pas mal, mais y a t-il

quelque chose que j'ai fait qui vous a déplu, ou trouvez-vous que je n'en fais pas assez sur certains points, car je vous trouve de plus en plus agressif à mon égard, j'ai aussi remarqué des messes basses ainsi que vous me coupez la parole lorsque je suis au téléphone »

Réponse : « Ah non pas du tout Nicolas, quand quelque chose ne me plaît pas je le dis ne t'inquiète pas, tu me connais maintenant j'ai un fort caractère »

« D'accord, surtout n'hésitez pas, si quelque chose ne vous plaît pas à un moment donné, venez m'en parler, je suis ouvert à toute discussion, et je trouve que cela fait avancer positivement notre relation professionnelle d'une part, mais aussi l'ambiance au sein de l'équipe d'autre part »

La finalité ici n'est pas de savoir si effectivement Monsieur Z dit la vérité en affirmant n'avoir absolument rien à me reprocher, mais de savoir que les causes du problème ont été évoquées et que les symptômes du malaise puissent disparaître.

B. Les rassemblements, moments d'échange privilégiés ?

1. Les réunions

a) Les workshops

Les workshops sont des ateliers de travail organisés au sein de l'entreprise axés sur une thématique en particulier. Ces réunions permettent de rassembler un certain nombre de personnes de services différents, favorisant ainsi l'émergence d'une idée ou d'un concept. Par échange d'idées et/ou de propositions, un workshop constitue la principale force de création d'une entreprise.

Les objectifs devront être fixés en amont, pour d'une part avoir une vue globale du workshop, et d'autre part motiver ses collègues pour l'obtention d'un résultat avec la problématique donnée, le mieux étant que le workshop apporte autant aux participants, que ce soit en formation ou en informations, que ce que les participants apportent au projet. Si la problématique semble ne pas convenir au plus grand nombre ou si elle semble trop complexe pour être abordée en un seul atelier, il faudra alors redéfinir les modalités du workshop pour que celui-ci se déroule dans les meilleures conditions possibles afin de favoriser la créativité des collaborateurs.

Une fois le workshop terminé et la problématique, il faudra aussi veiller à mettre en place les conclusions de l'atelier de travail, car trop souvent ce type de réunions débouche sur des résultats innovants et prometteurs, mais rarement mis en place par les salariés faute de temps, moyens ou leadership.

b) Les points journaliers, points hebdos...

Les points journaliers dans l'Industrie Pharmaceutique, qu'ils soient appelés PJ dans un

service Qualité ou +QDCI dans un service de Production, permettent de relier un tableau de suivi au management visuel des collaborateurs. De plus en plus prisés par les managers, ces rassemblements visent à dresser un bilan à un instant t de la situation du service. On y retrouve notamment les activités réalisées par le service, leurs échéances ainsi qu'un indicateur clé, c'est-à-dire un nombre et/ou un code couleur permettant de savoir si l'équipe ou le service est efficace et/ou dans les temps sur un sujet précis.

J'ai été amené à participer à des PJ dans un service AQ supply, ces derniers visant à faire le point, entre autres, sur la rédaction des contrats fournisseurs, des rapports d'audits et des réclamations clients. Voici le tableau de suivi de ce service :

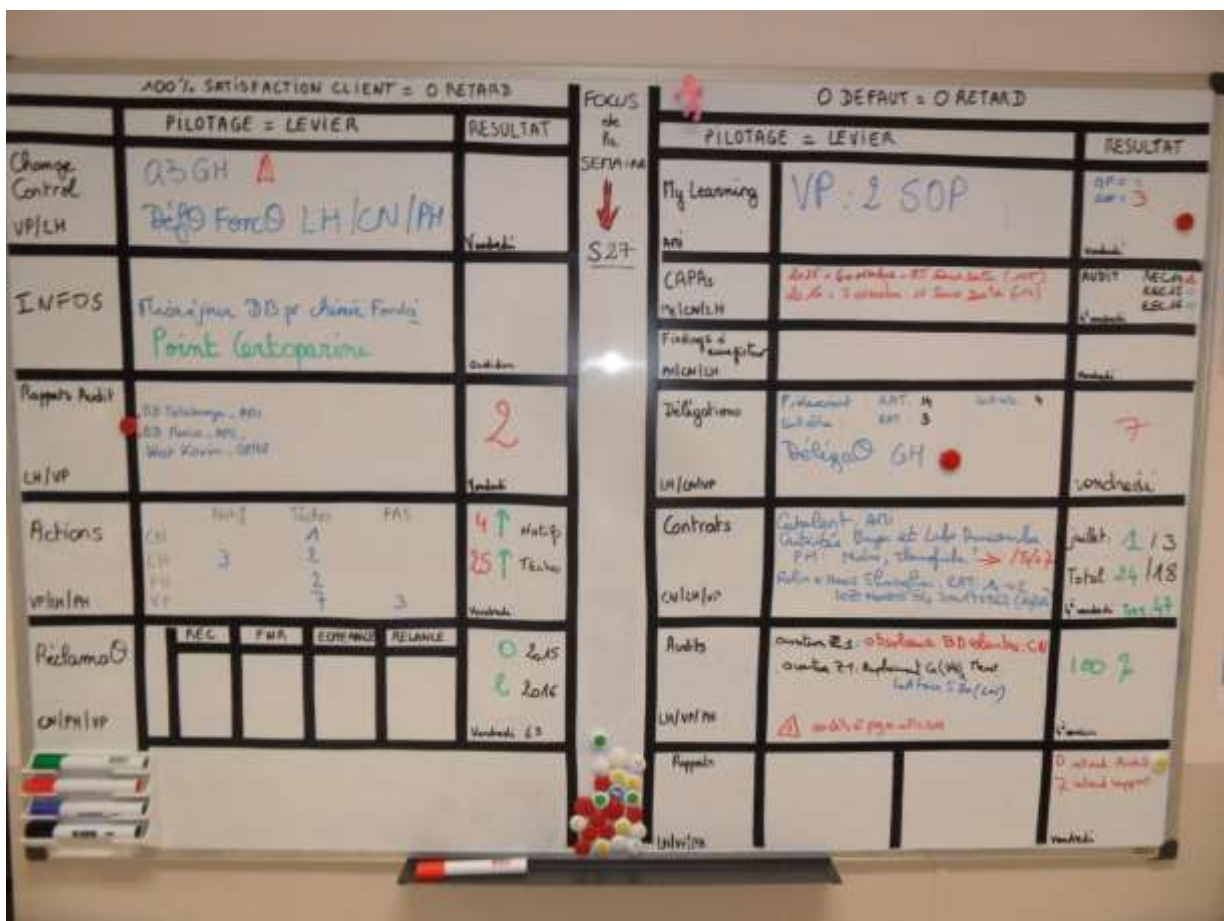


Figure 5 : Support pour PJ

c) Les réunions de service

Ces réunions ont lieu en général une fois par jour ou une fois par semaine et sont un outil à la fois de management, de participation collective mais aussi de communication. Ces réunions, malgré leur caractère répétitif, doivent être préparées à l'avance et ne pas être ressenties par l'équipe comme une routine, où les sujets de la veille seront exactement les mêmes que ceux

d'aujourd'hui. Si les réunions de service ont lieu tous les jours, alors il faut justifier par leurs contenus qu'elles ont de bonnes raisons de se tenir, sans quoi l'efficacité de ces rassemblements s'en trouvera fortement diminuée.

La pertinence de ces types de réunions est mesurable par la quantité et la qualité des résultats que celles-ci vont engendrer : si ces rassemblements ne donnent aucun ou peu de résultats, alors il faudra revoir soit la fréquence de tenue des réunions, soit la préparation de celles-ci. Autrement dit, lorsque la réunion de service a pour seul but d'informer les collaborateurs sur un point précis, il suffit alors de communiquer par mail.

La durée de ces réunions devra être fixée à l'avance pour éviter un certain égarement dans la conversation, et les collaborateurs devront se tenir à cette durée, faute de quoi les salariés ne s'investiront plus de la même manière s'ils savent que la réunion sera interminable. C'est pour cela qu'un nombre raisonnable de sujets et de participants doit structurer la réunion de service, sous peine de dérives ou de débordements, lesquels entraîneront une moindre mobilisation des collaborateurs lors de futures convocations.

2. Les entretiens

Les entretiens personnels sont un excellent outil de management RH dans l'entreprise. Ces entretiens sont destinés à la fois au manager, qui trouvera ainsi une solution pour gérer au mieux ses collaborateurs, les conflits entre ces derniers..., aux employés, qui trouveront ainsi une manière d'exprimer leur gratitude, leurs attentes, leurs angoisses ou leurs besoins futurs et enfin aux RH eux-mêmes, qui mettront en place des Plans de Développement Personnel (PDP), des plans de formation ainsi que des gestions de carrière uniformisées.

Pour réussir ces types d'entretiens, il est important pour toutes les parties de définir l'objet de l'entretien, la finalité, les conditions pour arriver à cette finalité ainsi que les enjeux découlant de la mise en place de ces conditions.

a) Les entretiens d'embauche

Les entretiens d'embauche, outre le fait de permettre à un candidat d'intégrer un poste à pourvoir dans une entreprise, sont un outil de gestion des ressources humaines où le candidat et le futur employeur se rencontrent. L'objectif de cet entretien est, pour le manager, de vérifier l'adéquation entre les compétences du postulant et ses besoins pour les missions à accomplir. Ils correspondent donc aux premiers actes managériaux.

Durant ceux-ci, le candidat présente son parcours en mettant l'accent sur ses compétences et son expérience professionnelle en relation avec le job. Cela va permettre au manager d'évaluer rapidement le type de personnalité qu'il a en face de lui, si celle-ci pourra s'accorder avec le reste de l'équipe ainsi qu'avec le type de missions proposées.

b) Les entretiens de recadrage

Pour ces entretiens, il est important pour le manager de se rappeler que recadrage ne signifie pas seulement remontrances, mais aussi et surtout prise de conscience de la part du collaborateur impliqué, renouement du lien professionnel ainsi que résolution du problème initial sans passer par une procédure officielle.

Il suffit simplement au manager de demander à son équipier de passer le voir en précisant la date, l'heure et la raison de l'entretien. Il est important de se préparer en listant par exemple les manques avérés et les faits objectifs qui les soutiennent, ainsi que de rester le plus factuel possible, sans jugement de valeurs ni a priori.

Un salarié durablement en difficulté au sein de l'entreprise a très souvent des raisons soit concrètes (manque de compétences, de connaissances, de moyens), soit inconscientes (manque de confiance en soi, de motivation, opposition aux collègues ou la hiérarchie).

Il faudra donc d'une part évoquer les points bloquants ainsi que les conséquences qu'ils ont sur le ou les services, mais d'autre part rappeler au salarié les points de satisfaction ainsi que les qualités qui émergent de son travail au sein de l'équipe.

c) Les entretiens annuels

Les entretiens individuels annuels sont des rendez-vous instaurés dans la plupart des grandes entreprises. Souvent, ils ont lieu en fin d'année et peuvent se dérouler tous les ans voire tous les deux ans dans certaines sociétés. Ces rendez-vous professionnels ont pour vocation principale d'évaluer les résultats du salarié. Ils permettent de faire un point sur son activité, en laissant de côté les préoccupations du quotidien. Lors de cet entretien, le manager aborde notamment les questions liées à l'atteinte des objectifs, les points forts du salarié et ses axes d'amélioration.

Les entretiens annuels sont un outil, qui, s'il est bien utilisé, doit permettre la progression simultanée des performances du salarié, du manager, et de l'entreprise.

Le salarié aura donc plusieurs objectifs personnels, tels faire un bilan détaillé de son année ainsi que de se remettre en question via sa propre auto-évaluation, exprimer ses besoins futurs à sa hiérarchie, intégrer les nouveaux projets...

Le manager, lui, aura également plusieurs objectifs, mais cette fois-ci davantage centrés sur le collectif et l'entreprise, tels évaluer son collaborateur par rapport au travail engagé, aux compétences avancées ainsi qu'à la performance, évoquer l'avenir du salarié au sein de l'entreprise... Le manager doit donc utiliser cet entretien individuel annuel comme un outil de gestion des ressources humaines important. Il est de son rôle de le préparer avec sérieux et d'y consacrer du temps.