



HAL
open science

Comment renforcer les compétences managériales pour accompagner les équipes vers un management d'équipe serein ?

Magali Raffier

► To cite this version:

Magali Raffier. Comment renforcer les compétences managériales pour accompagner les équipes vers un management d'équipe serein ?. Gestion et management. 2023. dumas-04399503

HAL Id: dumas-04399503

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04399503>

Submitted on 17 Jan 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Mémoire de stage

Comment renforcer les compétences managériales pour accompagner les équipes vers un management d'équipe serein ?

Présenté par : RAFFIER Magali

Entreprise d'accueil : Medtronic
16 avenue du Général de Gaulle 38800 LE
PONT-DE-CLAIX

Date de stage : du 27/03/23 au 31/07/23

Tuteur entreprise : BACHER Claire

Master 2 Formation Initiale
Master Gestion des Ressources Humaines
Parcours Management Stratégique des
Ressources Humaines
2022 - 2023



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

RÉSUMÉ

Le management est un enjeu stratégique car il est une des clés de la performance des organisations. Pourtant, il existe mille définitions différentes du management, et autant d'opinions au sujet des compétences qu'il faut posséder pour être un bon manager.

En pratique, malgré le caractère stratégique de cette fonction les compétences qui permettent la performance managériale sont souvent peu formalisées et il existe peu de recherches sur le sujet.

Pourtant, travailler au renforcement de ces compétences managériales peut améliorer l'efficacité de l'entreprise dans son ensemble.

Ce mémoire étudie quelles types de compétences ont besoin d'être renforcées pour améliorer l'efficacité managériale et la façon dont on peut mener ce projet.

MOTS CLÉS : management, management des hommes, compétences managériales, efficacité managériale, performance managériale...

SUMMARY

Management is a strategic issue because it is one of the keys to organisational performance. Yet there are a thousand different definitions of management, and just as many opinions about the skills needed to be a good manager.

In practice, despite the strategic nature of this function, the skills that enable managerial performance are often poorly formalised, and there is not a lot of research on the subject.

Yet working to strengthen these managerial skills can improve the effectiveness of the whole company.

This thesis examines which type of skills need to be strengthened to improve managerial effectiveness and how this can be achieved.

KEY WORDS: management, people management, management skills, managerial efficiency, managerial performance...

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je souhaite remercier Claire Bacher, HRBP au sein de la société Medtronic, pour son encadrement et son partage d'expérience qui m'ont permis d'avancer dans ma réflexion et d'orienter mon travail. J'ai beaucoup apprécié la confiance et le soutien qu'elle m'a accordée tout au long du stage.

Je tiens également à remercier les autres membres du service RH, Sylvain Catel, Caroline Roméo, Sylvie Cotte, Cécile Gomes-Doukmedjian et Sarah Zagala pour leur accueil, leur disponibilité et leur aide.

Je remercie la direction et les managers qui m'ont accordé des entretiens afin que je travaille sur le sujet du management au sein de l'entreprise. J'ai beaucoup apprécié leur disponibilité et la confiance qu'ils m'ont accordé.

Je remercie également Marc Sivignon et Alain Boudey qui ont contribué à me donner une vision plus large du management au sein du groupe Medtronic.

Une pensée également à l'ensemble des salariés avec lesquels j'ai évolué au cours de mon stage et avec qui j'ai apprécié d'échanger.

Et enfin, je souhaite remercier Manon Codinas, Alexandre Walle, Magali Gobard et Eva Peraldo qui sont tous des professionnels RH qui m'ont accordé du temps et m'ont partagé leur expérience dans le cadre des entretiens menés pour établir un benchmark des différents projets menés autour du thème du management.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	7
PARTIE 1 : - REVUE DE LITTERATURE	8
CHAPITRE 1 – DEFINITIONS DU MANAGEMENT ET ROLES DU MANAGER.....	9
I. Définitions du management	9
II. Les rôles du manager	10
III. les particularités de la fonction de manager	13
CHAPITRE 2 – LES DIFFERENTS STYLES DE MANAGEMENT	16
I. La grille managériale de Blake et Mouton	16
II. Les 4 systèmes de management de Likert	18
III. Les styles de management de Hersey et Blanchard	20
CHAPITRE 3 – LES COMPETENCES DU MANAGER.....	22
I. Les compétences techniques	22
II. Les compétences humaines ou relationnelles (interpersonnelles)	23
III. Les compétences conceptuelles et cognitives	24
PARTIE 2 - CONTEXTE ET DIAGNOSTIC DU MANAGEMENT SUR LE SITE	25
CHAPITRE 4 – LIENS ENTRE LES DONNEES DE LA LITTERATURE ET LA PROBLEMATIQUE	26
I. Contexte de l’entreprise	26
II. Rôle des managers au sein de l’organisation.....	27
III. Compétences attendues pour ce rôle.....	29
CHAPITRE 5 – ANALYSE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS	30
I. Activité de management et accompagnement dans ce rôle	30
II. Identification des contraintes, ressources et besoins.....	35
III. Idées d’amélioration recueillies.....	38
CHAPITRE 6 – DIAGNOSTIC DU MANAGEMENT SUR LE SITE	40
I. Diagnostic du management sur le site.....	40
PARTIE 3 - PROPOSITIONS POUR UN MANAGEMENT PLUS EFFICACE	41
CHAPITRE 7 – SYNTHESE DU BENCHMARK REALISE	42
I. Travail sur la performance manageriale chez ST	42
II. Le développement des compétences des managers chez Royal Canin et Pierre Fabre	43
III. D’autres entreprises qui ont mene des projets sur le theme du management.....	44
CHAPITRE 8 – LES PHASES DU PROJET DE RENFORCEMENT DES COMPETENCES MANAGERIALES	47
I. Les différentes phases du projet.....	47
II. Les acteurs impliqués.....	48
III. L’accompagnement du changement dans ce projet.....	49
CHAPITRE 9 – LES DISPOSITIFS ET OUTILS QUI POURRAIENT ETRE MIS EN PLACE.....	50
I. Création et animation d’une communauté de managers.....	50
II. Accompagnement des managers.....	52
III. Création de supports à destination des managers	53
CONCLUSION	55

INTRODUCTION

Il existe mille définitions du management et tout le monde a son idée de ce qu'est un bon manager.

D'ailleurs des dizaines de méthodes miracles de management, toutes plus prometteuses les unes que les autres, se disputent la tête de gondole en librairie. Vu sous cet angle, cela semble facile de manager : une bonne méthode, un peu de formation et le tour est joué ?

Il se peut qu'un certain nombre de managers parmi les trois millions de managers estimés en France ne soit pas d'accord avec moi (« Les managers en France », s. d.). Et pour cause, le management est un des enjeux majeurs des organisations car il conditionne en partie leurs performances.

Mais que signifie réellement le terme « management » et quels sont le rôle du manager et les particularités de sa fonction ?

Quel est le socle de compétences que le manager doit posséder pour être efficace ? Une fois ce socle défini, comment peut-on renforcer ces compétences managériales ?

L'activité de management peut couvrir tout un panel d'activités, nous focaliserons notre réflexion sur le management des hommes.

Enfin, afin d'éviter des redondances, les mots « management » et « encadrement » auront la même valeur sémantique dans ce mémoire, de même que les termes « managers » et « encadrants ».

Bonne lecture,

PARTIE 1 :
-
REVUE DE LITTERATURE

CHAPITRE 1 – DEFINITIONS DU MANAGEMENT ET ROLES DU MANAGER

Le métier de manager recouvre un grand nombre d'aspects et le terme « management » évoque un ensemble de situations différentes (management de proximité, management de projet, management d'un service ou d'une organisation...).

Cette activité d'encadrement est une des clés de la performance des entreprises mais malgré son caractère vital il n'est pas évident de la définir et on trouve d'ailleurs peu de définitions de cette activité par des auteurs classiques de ce domaine d'étude.

I. DEFINITIONS DU MANAGEMENT

Selon le dictionnaire de l'Académie française, le terme management décrit l'« ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise ». Selon Delphine Van Hooreke, chercheuse dont le management est un des domaines de prédilection, « le management est également la manière de réconcilier le présent au futur, de résoudre les problèmes quotidiens tout en prévoyant les problèmes à venir » (van Hoorebeke, 2008). On peut donc déjà comparer deux regards sur cette activité : le premier, proche de la vision de Fayol, est l'application basique d'un ensemble de techniques de gestion dont la recette simpliste fera certainement sourire les managers et le second est le solutionnement de problèmes présents et futurs, qui fait effectivement partie de la réalité quotidienne de l'activité, sans pour autant en décrire la globalité.

S'il est si difficile de définir la notion de management c'est parce que c'est une activité vitale de l'entreprise qui recouvre un vaste champ de possibles. En effet, l'activité peut couvrir les domaines du management de projet, du management des organisations, du management intermédiaire ou encore du management de proximité. Ces différents types de management constituent un domaine foisonnant composé d'activités très variées.

Enfin, la définition du management a beaucoup évolué avec le temps, depuis le terme français « mesnager » au 15^{ème} siècle qui signifie en équitation « tenir en main les rênes d'un cheval » jusqu'aux dimensions d'encadrement technique et humain qu'on lui connaît aujourd'hui.

A. *L'approche rationnelle de l'école classique*

Pour Henry Fayol (1916) : « c'est de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle ».

On perçoit dans cette définition un premier aspect du management lié à l'encadrement des activités de l'entreprise. Henri Fayol a principalement travaillé sur la « fonction administrative » qu'on appellerait aujourd'hui la fonction de direction des entreprises. Cette dimension technique est liée à

la notion d'encadrement de l'activité qu'il étudiait et à la recherche de rationalité du courant de pensée de l'école classique à laquelle il appartenait.

B. L'approche centrée sur l'humain de Peter Drucker

Pour Peter Drucker (1989) : « le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance ».

Il développe un concept du management qui passe d'abord par un collectif humain pour atteindre un objectif de la façon la plus efficace possible. Dans cette définition on perçoit le manager qui mène les hommes et les pousse à se développer.

C'est également un des aspects des compétences managériales dont nous traiterons.

II. LES ROLES DU MANAGER

Pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés et conduire son équipe le manager doit endosser différents rôles.

La définition de ces rôles s'est modifiée avec le temps, traduisant en creux une vision du management qui évolue.

A. L'approche classique

Les rôles du manager selon Fayol sont les suivants (1916) :

-**Prévoir et planifier** : préparer des programmes d'action précis composés d'objectifs compatibles et convergents s'inscrivant dans la durée tout en préservant la capacité d'adaptation

-**Organiser** : définir une structure avec une unité de commandement, une définition claire des responsabilités et des procédures précises

-**Commander** : diriger les équipes en respectant de grands principes de management

-**Coordonner** : mettre en harmonie tous les actes de l'entreprise

-**Contrôler** : vérifier que la mise en œuvre est conforme au programme prévu et prendre des mesures correctrices

Cette définition a longtemps représenté la typologie classique des rôles du manager. Elle met en avant des managers qui gèrent leurs activités et sont décisionnaires.

Cependant, cette vision fonctionnaliste impose un cadre statique à la fonction et ne valorise pas les qualités d'entrepreneur, de communicant et de leader, nécessaires à l'exercice de cette fonction.

B. L'approche d'Henry Mintzberg

Pour Mintzberg (1990), les typologies des différents rôles de managers développées par ses prédécesseurs ne sont pas assez proches de leur travail réel.

Il propose donc une nouvelle taxonomie basée sur trois grandes familles de rôles.

Le résultat final est une liste de dix rôles, tous liés les uns aux autres. D'après l'auteur, ces rôles forment, en effet, « une Gestalt, un tout intégré » et on ne peut « supprimer aucun de ces rôles, sans modifier profondément la nature de la profession de manager ».

Rôles interpersonnels	Rôles informationnels	Rôles décisionnels
<p>1/Rôle de symbole : le manager représente l'entreprise, il satisfait à des « obligations de nature cérémoniales »</p> <p>2/Rôle d'agent de liaison : Il cultive de nombreux contacts aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation et construit son propre réseau extérieur d'informations « informel, privé et verbal » mais qui s'avère efficace</p> <p>3/Rôle de leader : il recrute, dirige, motive et encourage ses équipiers</p>	<p>4/Rôle d'observateur actif : le manager est en quête d'informations provenant de l'intérieur comme de l'extérieur de l'organisation</p> <p>5/Rôle de diffuseur : les informations qu'il perçoit comme importantes sont réparties et diffusées aux acteurs organisationnels</p> <p>6/Rôle de porte-parole : le manager transmet des informations concernant son organisation vers l'extérieur</p>	<p>7/Rôle d'entrepreneur : le manager cherche à améliorer l'organisation, à l'adapter aux modifications de son environnement. Il initie continuellement de nouveaux projets et lance de nouvelles idées</p> <p>8/Rôle de régulateur : il intervient lorsque la situation se brouille et n'hésite pas à apporter des corrections le cas échéant</p> <p>9/Rôle de répartiteur de ressources : le manager répartit les ressources organisationnelles (financières, humaines, technologiques...) pour atteindre les objectifs fixés</p> <p>10/Rôle de négociateur : le manager est amené à négocier que ce soit à l'intérieur de l'organisation (salariés) ou à l'extérieur</p>

Figure 1..1 Les rôles du manager selon Mintzberg

70 ans plus tard, Mintzberg esquisse le portrait d'un manager représentant de l'entreprise, actif et ayant de bonnes compétences interpersonnelles. Le manager n'est plus seulement un bon organisateur du travail de ses équipes, il a aussi développé ses compétences interpersonnelles.

Mais au fond, Mintzberg développe la même approche normative et rationaliste que Fayol et n'aborde pas une réalité beaucoup plus complexe et nuancée de la fonction de manager, contingente au contexte dans lequel elle s'exerce et composée de tiraillements, de besoins à satisfaire, d'intérêts contradictoires et de choix éthiques.

En effet, on le déduit en filigrane des rôles qu'attribue Mintzberg aux managers : manager c'est faire des choix, manager c'est tenir une position.

C. L'approche de Hart et Quinn (1993)

Les deux chercheurs contestent l'étude de Mintzberg en arguant que les managers peuvent assumer plusieurs rôles en même temps et que ces rôles ne peuvent être réduits à une série de tâches qui devraient être exécutées de façon statique. Pour ces chercheurs, le manager doit être un acteur qui change de rôle selon les différentes situations dans lesquelles il se trouve. Ils ont donc proposé une typologie dynamique animée autour de deux axes.

L'axe vertical représente le type d'organisation dans lequel évolue le manager. Si l'entreprise privilégie le contrôle et la stabilité, les rôles organisationnels du manager seront plutôt ceux du bas. Si, au contraire, l'entreprise est centrée sur l'innovation et les changements les rôles du manager seront plutôt ceux du haut.

L'axe horizontal est le reflet de la focalisation de l'entreprise. Est-ce que l'entreprise se focalise plutôt sur des facteurs internes ou externes ?

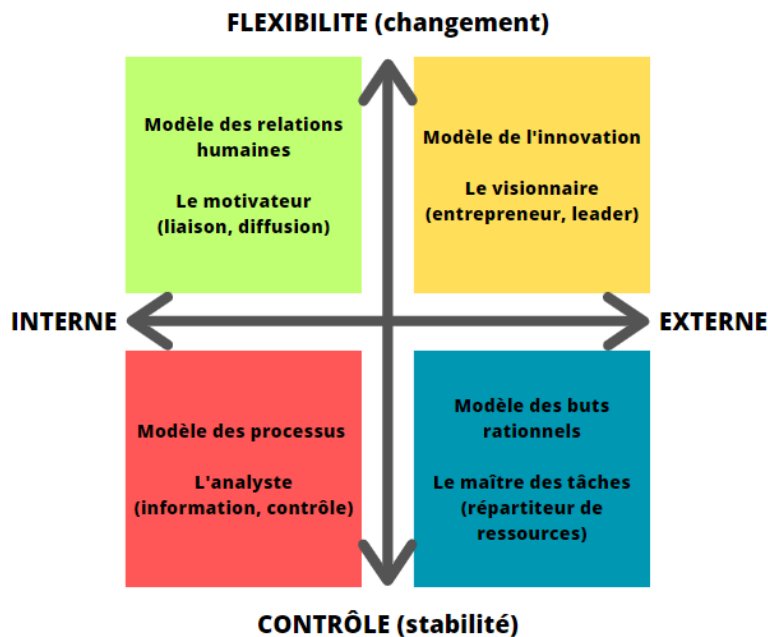


Figure 1.2 Les rôles du manager selon Hart et Quinn

Je trouve intéressant de reconnaître l'influence du type d'organisation sur la façon dont vont agir les managers. La perspective selon laquelle ces encadrants peuvent jouer plusieurs rôles à la fois est également enrichissante.

Ces éléments apportent un nouvel éclairage quant au rôle des managers au sein des organisations.

Cela dit, beaucoup d'autres facteurs peuvent impacter les rôles que les managers jouent au sein de leurs organisations : culture de l'entreprise, type d'organisation, attentes de la direction, aptitudes du manager...

III. LES PARTICULARITES DE LA FONCTION DE MANAGER

Dans l'ouvrage *Manageor* (Barabel & Meier, 2015), le manager est défini comme ayant « une mission principale qui le différencie des autres membres de l'organisation : celle de diriger et de coordonner un ensemble d'individus sous sa responsabilité ». C'est d'abord cette autorité de commandement dont dispose le manager qui le différencie du contributeur individuel. Cette spécificité induite par la fonction en entraîne d'autres.

A. *Les managers sont porteurs de sens*

La stratégie et les valeurs de l'entreprise sont déterminées par la direction de l'organisation. Elles sont ensuite communiquées, adaptées et mises en œuvre par les managers : c'est le rôle de traduction du manager (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010).

Ces actions de déploiement de la communication stratégique sont génératrices de sens pour les salariés.

Cette capacité à être porteur de sens auprès de ses équipes est essentielle (Lacan, 2016). En effet, trouver du sens dans son emploi est un facteur de motivation pour les salariés.

C'est également un élément essentiel à la bonne santé mentale des salariés. Son corollaire, la perte de sens au travail est d'ailleurs un des symptômes de l'épuisement professionnel.

Cette notion de sens au travail est un critère qui a pris de l'importance depuis la crise du Covid et qui est décisif dans la décision de quitter ou non son emploi. Selon l'ANACT en 2022, 60% des actifs ont déjà quitté ou penser à quitter un travail par manque de sens (Sondage : 4 actifs sur 10 envisagent de changer d'emploi pour un travail qui aurait plus de sens | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), s. d.).

Dans un contexte où la fidélisation des salariés est un enjeu majeur pour les entreprises, cette capacité des managers à savoir donner du sens au travail de leurs collaborateurs est décisive pour la performance des organisations.

B. *Le manager a une position duale*

La fonction de manager est une fonction duale (Bellini, 2005). Le manager est à la fois un supérieur hiérarchique et un subordonné. Il est donc le point de rencontre entre les directives reçues par le haut,

les supérieurs hiérarchiques, et le bas, les subordonnées hiérarchiques (Mispelblom Beyer, 2006). Cette position particulière crée une tension qui est propre à la fonction.

Le manager fait donc face à des attentes différentes entre celles de ses collaborateurs et celles de sa hiérarchie. Ces attentes sont souvent antagonistes et peuvent entraîner des conflits de rôles.

Ces conflits de rôle génèrent pour le manager un phénomène d'ajustement de rôle qui est un processus cognitif et qui va donc au-delà de la posture managériale (Bellini, 2005). En effet, les conflits de rôles dépendent en grande partie de la perception qu'a le manager de son rôle et des tensions de la situation.

Cette position intermédiaire nécessite de trouver des terrains d'entente pour pouvoir collaborer avec ses supérieurs hiérarchiques et ses collaborateurs (Mispelblom Beyer, 2015). Pour cela il faut argumenter, convaincre, mais aussi parfois faire des compromis ou céder sur certains points.

Souvent, les managers sont issus de domaines techniques et n'ont pas de formation de base adaptée pour savoir gérer ces problématiques.

C. Le manager est un régulateur d'émotions

Une grande partie du travail des managers réside dans les relations interpersonnelles. Pour cette raison, il est important de prendre en compte la contribution des émotions dans les activités du manager (van Hoorebeke, 2008). En effet, le rôle des émotions est prépondérant dans la prise de décision et toutes les relations sociales que génèrent les situations de travail. D'ailleurs la bonne performance du manager dépend souvent de sa capacité à savoir travailler avec des personnes très différentes ce qui nécessite de prendre en compte leurs émotions et de savoir les influencer.

Cette régulation des émotions est également nécessaire dans l'accompagnement au changement qui peut être un moment difficile et qui peut entraîner de l'enthousiasme mais aussi des craintes ou de l'énervement. Ces émotions s'ajoutent à la pression des tâches courantes. Le rôle du manager est alors d'offrir aux salariés un espace d'expression pour essayer de faire descendre la pression (*Fonctions RH*, 2015).

Au quotidien, la capacité du manager à offrir des espaces de régulation des émotions aux membres de son équipe est également important.

Un des managers que j'ai interviewé pour ce mémoire m'a d'ailleurs dit qu'il laissait toujours un espace de parole libre à ses équipes d'une quinzaine de minutes à chacune de ses réunions pour leur permettre de s'exprimer. L'important n'est pas de trouver une réponse à la problématique que peut exprimer la personne mais simplement de lui offrir un espace de régulation m'a-t-il expliqué. Cette bonne pratique fait écho au rôle de régulateur émotionnel du manager.

Conclusion

Comme on peut le voir les particularités de la fonction de manager qui sont notamment d'être porteur de sens, d'occuper une fonction duale et d'être un régulateur émotionnel nécessitent des aptitudes interpersonnelles, émotionnelles et cognitives.

Or, la plupart du temps les managers en sont venus à occuper cette position car c'est eux qui avaient la plus grande maîtrise technique de leur domaine d'activité et on les jugeait donc à même d'encadrer une équipe de leur domaine de compétence.

Ces managers possèdent donc un socle de compétences techniques propre à leur domaine d'activités mais n'ont pas forcément de compétences humaines ou relationnelles pour manager.

CHAPITRE 2 – LES DIFFERENTS STYLES DE MANAGEMENT

Pour ce chapitre je me suis appuyée sur l'ouvrage « Théories du leadership » (Plane, 2015).

Le style de management que le manager adopte a un impact sur la performance des collaborateurs et leur satisfaction. Le « bon » style dépendra du contexte organisationnel, de la culture de l'entreprise, de son activité, de l'objectif poursuivi, de la personnalité du manager et du type de collaborateurs managés, entre autres.

En somme, les variables sont très nombreuses et le manager ajustera souvent son style en fonction du collaborateur et de la situation. A première vue, il semble donc difficile de situer des styles de management dans des grilles normatives.

Pourtant, certains chercheurs ont développé ces grilles et elles sont intéressantes car elles permettent d'identifier ce qui fait l'efficacité du management, et c'est précisément notre sujet.

I. LA GRILLE MANAGERIALE DE BLAKE ET MOUTON

Il existe deux dimensions incontournables dans le comportement des managers : l'orientation vers les collaborateurs ou l'orientation vers les tâches à accomplir.

Dans le premier cas, les managers vont accorder de l'importance aux besoins des collaborateurs et à leur bien-être car les collaborateurs sont la clé de la performance organisationnelle. L'approche pourra être individualisée.

Dans le deuxième cas, les managers sont orientés vers les tâches à accomplir et ils vont focaliser leur attention sur les aspects techniques du travail et sur la productivité. Les collaborateurs seront de simples exécutants de ce travail.

Robert Blake et Jane Mouton ont modélisé cette approche dans une grille en 1964 puis ont développé leurs travaux dans un ouvrage qui s'intitule avec la traduction française « Les deux dimensions du management » (Blake & Mouton, 1969).

Ils mettent en évidence 5 styles de management selon l'intérêt du manager pour les tâches et/ou les personnes.

Nous nous servirons de cette grille pour situer le positionnement des managers de la société Medtronic dans le chapitre 5.

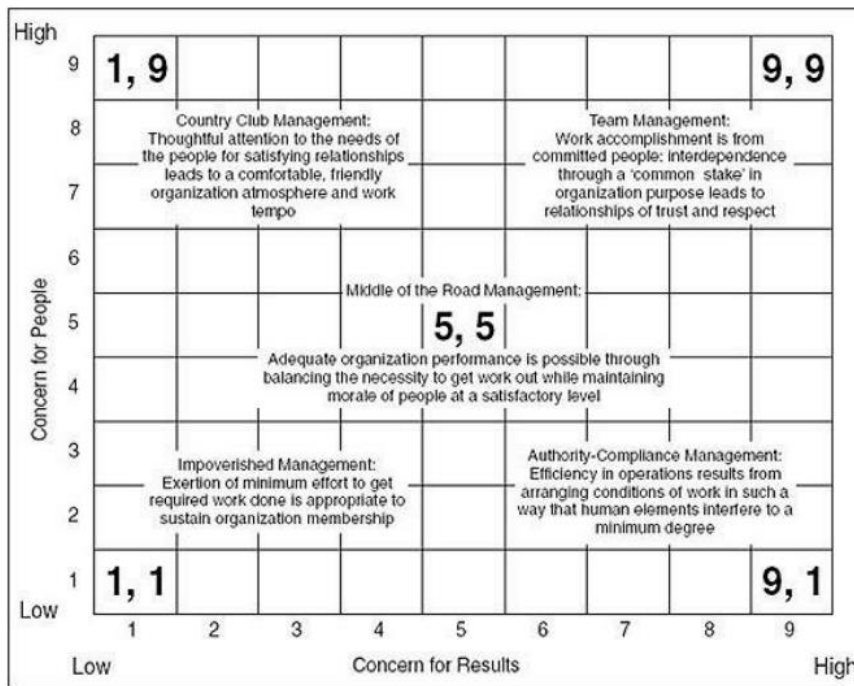


Figure 2.1 La grille managériale de Blake et Mouton

A. Le management appauvri (1,1)

Le manager s'implique le moins possible dans son travail et fait le minimum possible. Les relations interpersonnelles avec son équipe sont peu développées et son implication dans les tâches est faible.

Les auteurs recommandent d'éviter ce style de management.

B. Le management country-club (1,9)

Ce type de management repose sur la satisfaction des salariés. Le manager va donc chercher à satisfaire les besoins des salariés avant tout et peut même aller jusqu'à tenter de les séduire. La finalité de cette approche est de créer une ambiance de travail la plus agréable possible et acceptée de tous. Cette approche peut être utile lorsque l'adhésion des collaborateurs aux objectifs et aux valeurs de l'organisation est le but recherché. Par contre cette approche feutrée peut nuire aux débats ou basculer dans la démagogie.

C. Le management institutionnel (5,5)

Ce style de management est une voie médiane à la mode car il privilégie la recherche de compromis entre les objectifs à atteindre et un climat social favorable. Le manager cherchera à convaincre plutôt qu'à ordonner ce qui appelle la notion de leadership et mobilise fortement les compétences interpersonnelles du manager.

Du point de vue des collaborateurs cette recherche de climat social favorable peut être favorablement car prenant en compte le facteur humain tout en cherchant à assurer le niveau de productivité souhaité.

D. Le management fondé sur l'autorité et l'obéissance (9,1)

Ce style de management recherche le respect des règles et procédures et la recherche d'efficacité. L'objectif est d'atteindre le niveau de production prévu en économisant les moyens au maximum et en recherchant la productivité maximale.

Ce style de management ne prend donc pas en compte les attentes des salariés ce qui peut-être source de frustration et de conflits. De plus, cette recherche de productivité maximale peut également être source de tension dans les équipes encadrées de cette façon.

E. Le management fondé sur le travail en équipe (9,9)

L'objectif de ce style de management est de générer la performance humaine grâce à l'implication des équipes et leur adhésion au projet d'entreprise. La qualité des relations interpersonnelles et la confiance entre les membres de l'équipe sont primordiales. Dans ce style, le manager est l'animateur d'un collectif d'individus mobilisés dans un objectif commun. Ces individus ont des responsabilités et une capacité d'initiative importante. Ce modèle est attrayant. Toutefois, les auteurs mettent en garde car les responsabilités que portent les collaborateurs peuvent être sources de stress et de tensions.

Conclusion

Le choix du style de management doit donc être pensé pour correspondre à la nature du travail à accomplir et à toutes les autres variables citées en introduction : le contexte organisationnel, la culture de l'entreprise, son activité, l'objectif poursuivi, la personnalité du manager et le type de collaborateurs managés.

Ces différentes approches du management permettent de mettre en lumière ce qui définit l'efficacité du management. Un management fort et efficace créera un niveau élevé d'implication et d'engagement collectif pour atteindre les meilleurs résultats possibles.

II. LES 4 SYSTEMES DE MANAGEMENT DE LIKERT

En 1967, dans son ouvrage « The Human Organization » Rensis Likert développe une théorie des typologies de management. L'organisation taylorienne du travail est le modèle de management dominant aux USA à cette période. C'est également l'époque de l'organisation scientifique du travail (OST) et de la déshumanisation qu'elle implique.

A. Le manager autoritaire exploiteur

Ce type de manager entretient des rapports distants avec ses collaborateurs et ne leur fait pas confiance. Le système de motivation est un système sanctions/récompenses. C'est un management fondé sur l'autoritarisme et la peur.

B. Le manager autoritaire paternaliste

Ce système est assez proche du précédent mais le manager a des relations de proximité avec ses collaborateurs et il existe une forme de confiance. Les relations hiérarchiques sont directes et les avis des salariés peuvent parfois être pris en compte. Le degré d'efficacité de ce système dépendra beaucoup de la personnalité et de la culture du manager

C. Le manager consultatif

Ce type de manager est proche de son équipe. Il cherche à créer un climat de confiance et d'échange. Toutefois, la délégation de pouvoirs reste limitée. L'adhésion des salariés aux objectifs est importante. Le management participatif est cousin de ce type de management.

D. Le manager participatif

Ce système est basé sur l'implication des salariés. Le manager cherche à développer une relation de confiance avec son équipe. Le système de rémunération inclut de la participation et/ou de l'intéressement. L'adhésion des salariés aux valeurs et objectifs de l'organisation sont nécessaires. L'esprit d'équipe et les dynamiques de groupe font partie des piliers de ce mode de fonctionnement.

Toutefois, les méthodes de travail étant peu prescrites, ce modèle suppose que les salariés aient la capacité d'être créatifs, de prendre du recul et des initiatives, ce qui n'est pas toujours possible. Ce modèle peut générer du stress et une implication excessive.

Conclusion

Les travaux de Likert mettent l'accent sur le principe des relations intégrées et la notion de participation souvent importante pour l'amélioration des performances des organisations.

Les relations intégrées est un concept selon lequel les relations entre les membres d'une entreprise incluent les valeurs personnelles des collaborateurs. Toute personne doit se sentir considérée et utile dans l'entreprise pour travailler efficacement.

Selon Likert, pour obtenir une organisation du travail efficace les salariés doivent s'organiser en groupes de travail au sein desquels les problèmes rencontrés sont abordés et résolus collectivement. On retrouve donc l'idée d'un management participatif par groupe de travail. Le mode de management le plus efficace selon les travaux de Likert, est orienté sur les hommes et la compréhension des relations. L'auteur met également en avant l'importance de la participation des salariés aux décisions et la priorité accordée à la réalisation d'objectifs sans se focaliser sur la prescription des méthodes, comme le fait Taylor.

A. Déléguer (management délégatif)

Le manager fournit peu de directives et de soutien et il délègue ses responsabilités décisionnelles et opérationnelles. Ce type d'encadrement est adapté pour des salariés compétents et qui souhaite prendre des responsabilités.

B. Concerter (management participatif)

Le manager apporte du soutien et partage ses idées mais il fournit peu de directives. Ce management peut être adapté pour des salariés compétents mais qui ne peuvent pas ou ne souhaitent pas prendre toutes les responsabilités.

C. Convaincre (management centré sur la motivation)

Le manager est dans le leadership, il explique ses décisions et permet les discussions. Ce type de management correspond à des collaborateurs motivés, qui ont envie d'apprendre mais n'ont pas encore toutes les compétences.

D. Diriger (management autoritaire)

Le manager fournit des directives précises et supervise les performances mais il y'a peu de relations entre le manager et le managé. Ce type de management correspond à l'encadrement de salariés peu compétents ou peu impliqués.

Conclusion

Cette matrice est assez manichéenne mais a le mérite d'être lisible et permet de mettre en évidence que le type de management doit être adapté au collaborateur encadré.

On peut aussi déduire de cette matrice que le type de management adopté peut permettre de compenser certaines faiblesses du collaborateur comme le manque de compétence ou de motivation.

CHAPITRE 3 – LES COMPETENCES DU MANAGER

Pour pouvoir exercer sa fonction et remplir ses rôles, le manager a besoin d'un socle de compétences.

La compétence est couramment définie comme une somme de savoir, savoir-faire et savoir-être (DURAND, 2000). Les compétences managériales sont donc la somme des savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires pour exercer la fonction de manager.

Dans la littérature afférente aux compétences managériales on trouve surtout la description des rôles du manager, et la plupart du temps il s'agit des rôles classiques décrits par Fayol et Mintzberg. On trouve donc finalement assez peu de contenu pratique.

Cependant, les travaux de Katz (1974) se démarquent. Il part du principe que les compétences managériales peuvent être réparties en trois grands champs de compétences essentielles qui sont les compétences techniques, les compétences humaines ou relationnelles et les compétences conceptuelles ou cognitives. Il soutient que pour occuper la fonction de manager avec succès un mélange de ces trois types de compétences est nécessaire.

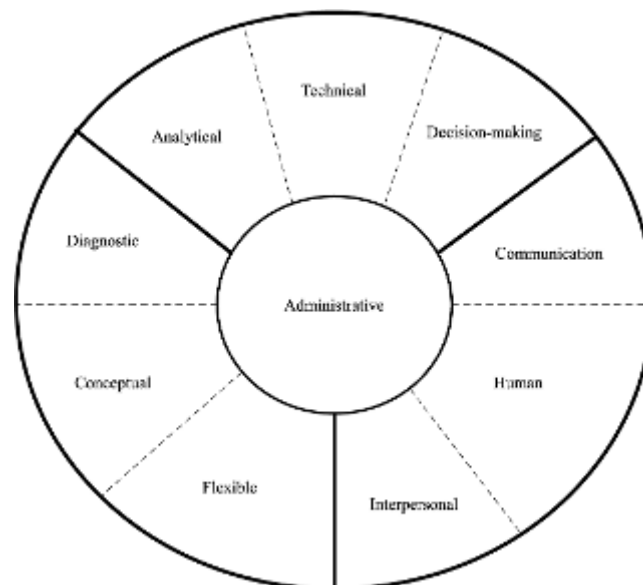


Figure 3.1 Modèle des compétences managériales de Katz (Peterson & Van Fleet, 2004)

I. LES COMPETENCES TECHNIQUES

A. Les compétences techniques propres au domaine d'expertise

Dans un article analysant l'héritage des travaux de Katz au sujet des compétences managériales (Peterson & Van Fleet, 2004) les chercheurs partent du principe que la plupart des personnes sont

d'abord recrutées pour leur capacité à effectuer un ensemble de tâches techniques. On peut en déduire que le premier critère d'embauche est donc les compétences techniques propres au domaine de compétences du salarié. Et dans la majeure partie des cas, les personnes évoluent ensuite vers un poste de management parce qu'elles ont démontré qu'elles sont compétentes techniquement. Les chercheurs en concluent que la compétence technique est une condition préalable à une évolution vers un poste de management.

Les managers ont donc plus de connaissances et compétences techniques que de connaissances et compétences managériales, tout du moins au départ. Cela explique qu'ils pourraient parfois se sentir plus à l'aise et plus motivés par les activités techniques de leur domaine de compétence que par les activités de management. Nous développons ce sujet avec la grille d'analyse managériale de Blake et Mouton dans le chapitre 2.

B. Les compétences techniques managériales

Il existe également un ensemble de compétences techniques liées au management d'équipe. On peut par exemple penser aux outils de gestion RH qu'il faut maîtriser pour pouvoir gérer son équipe au quotidien.

Ces compétences sont souvent plus faciles à appréhender que les compétences humaines car elles correspondent à des activités qu'on peut rationaliser et qui font appel à des outils « tangibles » dans lesquels la tâche à effectuer est circonscrite. Le résultat de cette activité est binaire, c'est fait ou pas, ce qui peut parfois être plus rassurant que les nombreuses zones grises des relations interpersonnelles entre managers et managés.

II. LES COMPETENCES HUMAINES OU RELATIONNELLES (INTERPERSONNELLES)

Ces compétences auraient aussi pu être appelées compétences « interpersonnelles ». Elles font partie du champ des soft skills et permettent au manager de mobiliser les individus de son équipe pour obtenir leur coopération. Certains auteurs parlent de leadership (Plane, 2015) ou de manager coach (Gautier & Vervisch, 2008). Les compétences nécessaires pour remplir ces rôles entrent dans cette catégorie.

La finalité de ces compétences est de faire adhérer, motiver et entraîner son équipe vers des objectifs communs. Cela représente également la capacité à diriger et fédérer, développer son équipe et engager sa responsabilité.

On peut relier ces compétences aux différents rôles du manager de Mintzberg. En effet, parmi les 10 rôles qu'il identifie, 6 au moins font appel à ce que Katz nomme des compétences humaines ou relationnelles (agent de liaison, leader, diffuseur, porte-parole, régulateur et négociateur).

Les capacités à travailler avec les autres, communiquer efficacement, résoudre les conflits et savoir trouver des terrains d'entente font partie de ces compétences.

Et celles-ci sont nécessaires pour exercer la fonction de manager au regard des spécificités du rôle de manager abordés dans le chapitre 1 : donner du sens, occuper une position duale et jouer le rôle de régulateur d'émotions.

III. LES COMPÉTENCES CONCEPTUELLES ET COGNITIVES

Les compétences conceptuelles sont axées sur les idées et les concepts. Elles représentent la faculté de comprendre les interactions entre les différentes unités de travail de l'organisation et d'avoir une vision d'ensemble de l'entreprise. On parle aussi de vision systémique. Ces compétences impactent la capacité à prendre des décisions pertinentes.

Les compétences cognitives font référence aux facultés de se représenter un problème, mettre en œuvre une solution et évaluer son efficacité. Elles font également référence au fait de savoir sélectionner des données clés pour mettre en œuvre une stratégie pertinente.

Quand le manager joue rôle de traducteur des messages clés de la direction pour que son équipe y trouve du sens (cf chapitre 1 partie III : les particularités de la fonction de manager), il fait appel à ses compétences cognitives pour sélectionner les données clés du message de la direction, élaborer sa stratégie de communication et traduire le message.

Conclusion

Toutes ces compétences ont leur importance pour exercer la fonction de manager et nous reviendrons sur ces 3 types de compétences dans les chapitres 4 et 8.

PARTIE 2

-

CONTEXTE ET DIAGNOSTIC DU MANAGEMENT SUR LE SITE

CHAPITRE 4 – LIENS ENTRE LES DONNEES DE LA LITTERATURE ET LA PROBLEMATIQUE

En première partie nous avons défini le management ainsi que les rôles du manager. Nous avons également mis en avant quelques particularités de la fonction de manager et avons abordé les différents styles de management. Nous avons terminé cette première partie avec les compétences dont ont besoin ces encadrants pour exercer leurs fonctions.

Nous pouvons maintenant faire le lien entre ces données de la littérature et la problématique de l'entreprise. Comme pour toute question, il est intéressant de la replacer dans son contexte pour mieux en comprendre les contours et les enjeux.

I. CONTEXTE DE L'ENTREPRISE

Medtronic Grenoble est une usine qui fabrique des aiguilles de suture chirurgicales et qui compte environ 200 salariés. Cette entreprise existe depuis plus de 70 ans mais a régulièrement changé de nom au gré des rachats. Elle a été rachetée par Medtronic, groupe américain, en 2015.

Une formation « Managers as a coach » a été suivie par les managers en 2021. L'objectif de cette formation était que le manager adopte une posture de coach envers ses collaborateurs pour permettre d'instaurer plus de confiance, de prises d'initiative et de collaboration. Ce travail sur la posture du manager pouvait avoir un effet bénéfique sur le comportement des salariés. 90 collaborateurs ont été concernés par ce coaching comprenant Medtronic Trévoux et Medtronic Grenoble (30 salariés du CODIR, 38 managers et 22 chefs d'équipe). Étant donné le contexte sanitaire, la formation a eu lieu en 100% distanciel. La formation n'a pas eu les résultats attendus à Grenoble.

Pendant la durée de mon stage au sein de cette entreprise, un changement de directeur a eu lieu. La stratégie du site et ses priorités vont donc probablement être amenés à évoluer dans les mois à venir.

A. Enjeux actuels de l'entreprise

Étant donné sa taille Medtronic Grenoble est une PME, cependant elle appartient à un groupe d'envergure mondiale qui compte plus de 90 000 salariés. Ce groupe est spécialisé dans la fabrication d'équipements médicaux et possède un grand nombre de normes et de certifications en lien avec cette activité.

L'usine ne possède pas encore toutes ces normes et certifications et doit donc se mettre à niveau. Un grand nombre de salariés ayant plus de vingt ans d'ancienneté, les savoir et savoir-faire de

l'entreprise sont encore « dans les têtes ». En conséquence, la transmission des savoirs et compétences est également un enjeu important.

Ce rattachement récent à un gros groupe impose à cette entreprise de se mettre à jour en termes d'organisation et de process pour se conformer aux exigences du groupe. Toutes les équipes de l'usine ont donc un nombre important de projets à mener en ce sens, en plus des projets d'innovation industriels classiques dans ce type de structure.

B. Une culture d'entreprise en transition

Ce rachat par un groupe américain entraîne un changement de la culture de l'entreprise et est long à déployer. Les valeurs du groupe sont affichées partout mais en pratique elles vivent encore peu car elles sont peu redescendues au quotidien dans les équipes et sont peu illustrées par des pratiques concrètes.

En conséquence, il y'a un décalage entre les messages du groupe et les pratiques du site et encore peu de cohésion globale autour de cette nouvelle culture d'entreprise à adopter.

C. De nombreux changements à mener

Vous l'aurez compris, cette entreprise est en pleine évolution sur bien des aspects. Au quotidien pour les managers cela signifie qu'ils sont impliqués dans beaucoup de projets et qu'ils doivent accompagner un grand nombre de changements. Leurs rôles de porteurs de sens et de régulateur d'émotions sont primordiaux.

II. RÔLE DES MANAGERS AU SEIN DE L'ORGANISATION

La grande majorité des managers sont des managers de proximité, soit des managers qui encadrent des subordonnés directs (Barabel & Meier, 2015).

Ils encadrent généralement des équipes de moins de dix personnes.

Comme le décrivait l'article traitant de l'héritage laissé par les travaux de Katz (Peterson & Van Fleet, 2004) ces managers ont souvent été promus à cette fonction grâce aux compétences techniques qu'ils détiennent dans leur domaine de compétence et non par rapport à leurs compétences interpersonnelles.

A. Rôle actuel des managers

Le rôle actuel des managers est très proche de ce que décrit Fayol. Ils prévoient, planifient, organisent, commandent, coordonnent et contrôlent. Ce sont des managers proches du terrain qui tentent de résoudre les problèmes d'aujourd'hui et de prévenir ceux de demain.

Ces encadrants ont donc des rôles souvent très opérationnels, ils accompagnent leurs équipes en étant centrés sur les tâches quotidiennes à accomplir et les objectifs à atteindre.

B. Rôle souhaité pour ces managers

L'objectif est que ces encadrants aillent au-delà du suivi opérationnel de leurs équipes et qu'ils puissent les accompagner pour les faire grandir, c'est-à-dire leur permettre d'évoluer en développant leurs compétences, leur autonomie et leur capacité à prendre des initiatives.

Si on se base sur les rôles du manager qu'a défini Mintzberg ils doivent développer leur rôle de leader pour motiver et encourager leurs équipes mais aussi leurs rôles d'entrepreneur et de régulateur. Savoir adopter le rôle d'entrepreneur leur permettra d'être moteurs pour initier des projets, lancer de nouvelles idées et ainsi renforcer leur leadership. Il s'agit également de renforcer la capacité à proposer des idées et prendre des initiatives de tous les salariés en étant un modèle.

Quant au rôle de régulateur, il est important pour accompagner les changements et faire adhérer les équipes à ces derniers. Ce rôle permet également de développer la pratique du feedback pour conserver une certaine unité avec son équipe et les personnes avec qui il collabore dans le cadre de son emploi. Cette unité permet également au manager de trouver plus facilement les terrains d'entente dont il a besoin pour exercer sa fonction (Mispelblom Beyer, 2015).

Si on se base sur les particularités de la fonction de manager, l'axe à développer est celui du sens. En effet, cet aspect de traduction et de communication des objectifs émis par la direction pour que les équipes y trouvent du sens au quotidien dans leur travail est fondamental pour la performance de l'organisation. C'est également important pour engager les salariés dans la durée.

Enfin, on attend des managers qu'ils sachent développer le potentiel de leurs équipes.

En somme, on attend des managers qu'ils développent leurs compétences interpersonnelles et cognitives pour adopter une posture de managers coachs.

C. Manager coach, comment et pourquoi ?

La société française de coaching, association des professionnels du coaching définit le coaching de la façon suivante : « le coaching est l'accompagnement d'une personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire ».

Le coaching est donc un accompagnement pour développer les potentiels (Gautier & Vervisch, 2008). Être manager coach c'est accompagner son équipe pour lui permettre de développer son potentiel et d'optimiser sa performance.

Ce rôle de manager coach passe par le développement d'une culture du feedback collaborative et constructive ainsi que le développement d'un esprit de « communauté » pour les managers à travers des pratiques de codéveloppement.

Les objectifs sont de pérenniser le degré d'engagement des équipes et de développer les collaborations pluridisciplinaires au sein de l'entreprise.

III. COMPETENCES ATTENDUES POUR CE ROLE

L'organisation des compétences managériales de Katz a du sens pour identifier les compétences à renforcer pour les managers de cette organisation car elle permet de déterminer quels types de compétences doivent être renforcés.

Pour développer une position de manager coach, les managers devront développer leurs compétences interpersonnelles et leurs compétences cognitives. Ils devront par exemple faire preuve de leadership pour donner du sens à la stratégie de l'entreprise et la faire vivre au sein de l'équipe et ils devront également être capables de prendre du recul et de se projeter à moyen terme pour développer le potentiel de leur équipe.

Les compétences précises qui seront attendues par la direction devront être déterminées dans un travail à venir à la rentrée 2023 et seront en lien avec la stratégie de l'entreprise et ses valeurs. Je développerai cette partie dans le chapitre 8.

CHAPITRE 5 – ANALYSE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Pour mener un projet portant sur les compétences managériales il m'a paru important de recueillir l'avis des principaux concernés sur leur vision du management et fondamental de comprendre leurs objectifs et leurs stratégies. Il était également nécessaire de comprendre ce qui pour eux faisait contrainte ou ressource. Enfin, j'ai voulu leur demander ce dont ils avaient besoin.

Pour mener ces entretiens j'ai réalisé un guide d'entretien semi-directif (cf : Annexe 1) et j'ai interrogé 8 managers représentant tous les niveaux hiérarchiques de management de l'entreprise et tous les types de services.

Ces entretiens se sont déroulés de mai à juillet 2023 et ont duré une heure en moyenne chacun.

Six thèmes ont été abordés lors de ces échanges : l'activité de management en elle-même, l'accompagnement reçu dans le rôle de manager, leurs ressources, leurs contraintes, ainsi que leurs besoins et idées d'amélioration globales.

I. ACTIVITE DE MANAGEMENT ET ACCOMPAGNEMENT DANS CE ROLE

J'ai intégré ces thèmes dans le guide d'entretien pour comprendre le sens que donnent les managers à leur fonction et comment ils pensent avoir été accompagnés dans leur rôle. L'idée sous-jacente est qu'à travers un besoin psychologique de cohérence entre nos valeurs et nos actes le sens qu'ils donnent à ce mot va déterminer leur stratégie et les moyens qu'ils mettent en œuvre pour atteindre leurs objectifs, en cohérence avec leur stratégie.

Vous trouverez ci-dessous la liste des questions appartenant à ces thèmes et les informations recherchées à travers ces questions. Nous aborderons ensuite l'analyse des résultats.

Thème : activité de management = fond jaune clair

Thème : accompagnement dans le rôle de manager = fond bleu clair

Question	Information recherchée à travers la question
Qu'est-ce que signifie "manager" pour toi ?	Découvrir le sens que les managers interrogés donnent à leur fonction
Qu'est-ce qui caractérise un bon manager ?	Quel est leur idéal managérial, ce vers quoi ils tendent ?

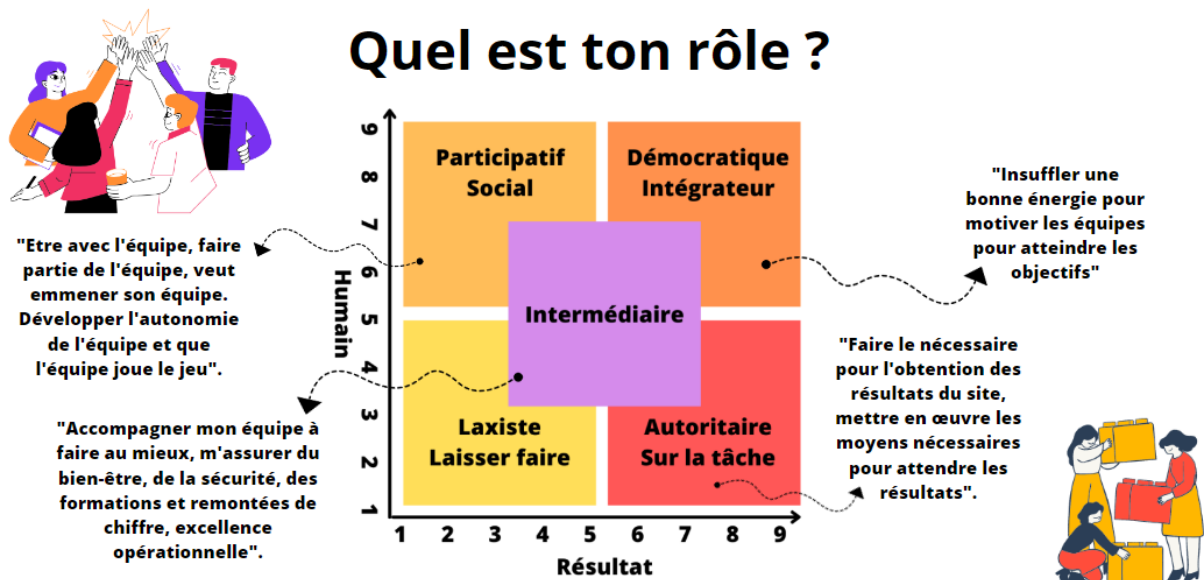
Quel est ton rôle ?	Comment ils définissent leur fonction ? Il y'a souvent une confirmation ou un complément du sens du mot « manager » dans cette question.
Quels sont tes objectifs ?	Les objectifs que les managers se fixent dépendent des prérogatives de l'organisation et de la stratégie qu'ils établissent en fonction du sens qu'ils donnent au mot « manager ».
Comment est-ce que tu te sens dans ce rôle ?	Cette question me permet de m'assurer comment la personne se sent dans son rôle et peut également être une opportunité pour elle d'exprimer si elle sent une incohérence entre sa vision du management et ses actes.
Qu'est-ce que ton N+1 attend de toi dans ce rôle ?	Cette question me permet de découvrir dans quelle mesure le contenu de la fonction de manager est explicité par le N+1 et éventuellement dans quelle mesure il est prescrit.
Que vas-tu mettre en œuvre pour atteindre tes objectifs ?	A travers cette réponse je souhaite découvrir quels actes concrets de management sont mis en œuvre en cohérence avec la stratégie que bâtit le manager pour exercer sa fonction, et ce dans l'idée qu'il cherchera naturellement à aligner sa stratégie en fonction de sa vision du management et de ce qu'il a compris de ce qu'on attend de lui dans sa fonction.
Comment as-tu été accompagnée pour exercer cette fonction ?	Je ne me suis volontairement pas renseignée sur l'accompagnement spécifique mis en place pour les salariés exerçant une fonction d'encadrement car je souhaitais le découvrir à travers la perception qu'ont les managers.
As-tu fait des formations de management ? Lesquelles ?	J'ai souhaité savoir si les formations de management étaient délivrées en fonction d'un

Ensuite, on retrouve la notion d'autorité de commandement. C'est quelqu'un qui va pouvoir arbitrer et prendre des décisions grâce à ses compétences conceptuelles et cognitives.

Enfin, c'est quelqu'un qui va développer le potentiel de son équipe. On trouve dans les réponses des managers interviewés les termes de « montée en compétences » et de « développement de l'autonomie ». On retrouve dans cette notion un des objectifs du manager coach qui est donc présent dans l'idéal managérial des encadrants mais pas dans la signification du verbe « manager ».

Cet écart est intéressant car il traduit un rôle du manager présent dans leur idéal managérial mais qui n'est pas mis en œuvre. C'est une marque d'intérêt de leur part pour développer cette compétence.

C. Rôle et objectifs identifiés



Pour analyser les réponses à cette question, il est intéressant de les situer dans la grille d'analyse développée par Blake et Mouton (voir Chapitre 2 partie I pour l'explication de la théorie).

Cette grille comporte deux dimensions, l'intérêt porté aux personnes et l'intérêt porté aux résultats.

J'ai choisi cette grille d'analyse pour des raisons liées aux caractéristiques de cette organisation. D'abord, cette entreprise a une approche mécaniste, comme beaucoup d'entreprises industrielles. Cela signifie que l'organisation est perçue comme une machine et que la performance découle de son bon fonctionnement (*Fonctions RH*, 2015). En cas de problème d'efficacité on repensera donc d'abord l'organisation en travaillant les relations entre les éléments de l'organisation, les règles, les procédures et les structures. C'est une vision d'ingénieur qui suppose que l'organisation est un système rationnel, soit l'opposé de ce que décrit Taleb dans « le Cygne Noir » (Taleb, 2010). Cette approche peut rendre l'organisation moins flexible, moins agile.

D'autre part, cette approche mécaniste génère une organisation du travail assez tayloriste. Pour optimiser la productivité on va se focaliser sur l'optimisation des moyens de production et l'organisation du travail là où des approches plus personnalistes se focaliseraient sur les personnes en tentant de décrypter leurs comportements, attentes et motivations.

La conséquence de cette approche mécaniste en termes de management est un intérêt renforcé pour l'activité de production et une vision majoritairement à court-terme car on pense l'activité par rapport aux objectifs actuels à atteindre.

On peut voir dans les réponses que les managers sont investis dans leur fonction, aucun manager interviewé ne s'est situé dans la catégorie « laxiste/ laisser-faire ».

La notion d'animation d'équipe est souvent ressortie ce qui montre un sens du collectif qui est une notion importante pour le manager.

Cependant, on ne perçoit pas de notion de développement des compétences des équipes à moyen terme, ce qui pourrait être un facteur de performance de l'entreprise à développer.

D. Comment se sentent les managers dans leur rôle

Globalement les managers se sentent bien et à l'aise dans leur rôle.

Toutefois on retrouve parfois de l'appréhension du côté des jeunes managers. Pour les managers plus expérimentés la position duale du manager entre pressions de la hiérarchie et pression de son équipe peut parfois être difficile.

Il pourrait être intéressant de proposer des actions d'accompagnement aux jeunes managers pour faciliter leur prise de poste et des espaces de dialogue à tous les managers pour leur permettre de réguler leur charge émotionnelle.

Nous aborderons ces propositions en troisième partie.

E. Attentes du N+1 et actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs

Concernant les attentes du N+1 j'ai obtenu une réponse explicite sous forme d'axe de progression concret à mettre en œuvre. Et 5 réponses faisant état d'attentes « implicites », d'objectifs à atteindre ou d'attentes non exprimées. Je n'ai pas posé la question par manque de temps dans les deux autres interviews.

Ces retours révèlent une fonction d'encadrant non prescrite. On ne mentionne donc pas comment les managers doivent exercer leur fonction, ni comment dans le contexte d'évolution de la culture de l'entreprise ils doivent traiter les problèmes qu'ils rencontrent.

Concernant les moyens à mettre en œuvre pour atteindre leurs objectifs. J'ai obtenu trois réponses basées sur le dialogue avec les équipes. Une réponse basée sur la répartition quotidienne du travail auprès des équipes. Et une réponse basée sur une réflexion autour de l'ergonomie des postes de travail qui permettrait d'augmenter la performance des équipes à long terme. On sent donc dans ces réponses des styles de management très différents. Il serait intéressant que ces encadrants puissent partager sur ces questions de performance des équipes car ils pourraient échanger des bonnes pratiques.

F. Accompagnement dans le rôle de manager

Les salariés interrogés ont suivi quelques formations de management, parfois en présentiel et parfois en e-learning.

La formation qu'ils ont reçue à leur prise de poste était une formation opérationnelle, souvent sous forme d'accompagnement par un autre manager qui portait sur le développement des compétences techniques.

Il n'existe pas de parcours de formation de management pour les nouveaux managers.

Au quotidien les managers ne sont pas accompagnés dans l'exercice de cette fonction, en dehors de la mise à disposition d'informations dédiées sur un portail interne de l'organisation. Nous y reviendrons quand nous aborderons les outils à disposition des managers.

II. IDENTIFICATION DES CONTRAINTES, RESSOURCES ET BESOINS

J'ai intégré ces thèmes en m'inspirant du modèle « Job Demands- Resources » (Bakker & Demerouti, 2007). Mon objectif était d'identifier les exigences auxquelles étaient soumis les managers pour voir quelles ressources nous pouvions leur apporter afin d'améliorer leurs conditions de travail et en fin de compte, leur efficacité managériale. J'ai également ajouté le thème des besoins car dans une perspective de travail sur l'efficacité managériale et le leadership il était intéressant qu'ils puissent proposer des axes de travail.

Vous trouverez ci-dessous la liste des questions appartenant à ces thèmes ainsi que les informations recherchées à travers ces questions :

Thème : contraintes = fond violet

Thème : ressources = fond bleu

Thème : besoin = fond rouge clair

Question	Information recherchée à travers la question
Quelles sont les difficultés que tu rencontres dans ce rôle ?	A quelles contraintes (exigences de travail) font face les managers ?
Quels outils de management as-tu à ta disposition ?	D'une part identifier ce qu'est pour eux un outil de management (et est-ce qu'il leur est utile) et d'autre part découvrir les ressources tangibles mises à disposition des managers par l'organisation.
Quelles sont tes ressources pour exercer la fonction (tangibles, personnelles, interpersonnelles, énergétiques) ?	Identifier ce qui fait ressource pour eux.
De quoi aurais-tu besoin pour être plus efficace ?	Cette question m'a permis de saisir ce qui selon eux constituait l'efficacité managériale et dans cette perspective, ce dont ils pensent avoir besoin
De quoi aurais-tu besoin pour être plus à l'aise dans ton rôle ?	Cette question était destinée à compléter la question « comment te sens-tu dans ton rôle de manager ? » en leur permettant d'exprimer des besoins liés au bien-être au travail.
De quoi aurais-tu besoin pour être plus serein ?	Cette question était une deuxième opportunité d'exprimer des besoins liés au bien-être au travail.

A. Contraintes

Cette question a permis de faire ressortir plusieurs types de contraintes dans le quotidien des managers.

D'abord, les encadrants peuvent rencontrer des contraintes organisationnelles. Par exemple, il existe de nombreux flux d'information au sein de l'organisation et cela génère parfois des pertes de temps pour trouver les informations recherchées ou des agendas surchargés par trois réunions au même moment de façon régulière. A l'inverse, ils arrivent que les personnes qui travaillent la nuit ou

le week-end ratent certaines informations. Il est également ressorti qu'il n'y a pas de lieu d'échange informel sur le site, ce qui ne favorise pas les temps d'échanges informels qui sont importants.

Ensuite, sur le plan de la communication les relations entre services sont parfois tendues voire conflictuelles du fait du fonctionnement de l'entreprise en silos.

De plus, les managers ressentent parfois un manque d'accompagnement dans leur rôle. L'un d'entre eux s'interrogeait par exemple sur la façon dont il pourrait faire monter son équipe en compétence mais ne connaissait pas les moyens et processus en place à ce sujet. D'autres encadrants faisaient remonter le besoin d'avoir du feedback sur leur travail.

Enfin, la justice procédurale qui « correspond aux issues équitables concernant des méthodes, des mécanismes et des processus employés pour déterminer des résultats » (Frimousse et al., 2008) a également fait partie des sujets soulevés. En effet, il existe beaucoup de règles mais les salariés ne les respectant pas ne sont pas toujours sanctionnés et cette inégalité de traitement entre les salariés est parfois difficile à justifier pour les managers. Cet élément rend leur position duale parfois inconfortable.

B. Ressources

Concernant les outils à disposition des managers, la grande majorité des salariés interrogés ont cité des outils de gestion de production ou des outils de gestion RH type SIRH.

Ces réponses confirment que l'approche mécaniste de l'organisation pousse les encadrants à se focaliser prioritairement sur la production et les activités opérationnelles. Cette perception est renforcée par le fait que les outils SIRH sont perçus comme des outils d'accompagnement à la fonction du manager. Tous ces éléments permettent de penser que le management est aujourd'hui centré sur les tâches à accomplir et la gestion opérationnelle des individus.

Enfin, cela signifie surtout que les managers n'ont pas d'outils d'accompagnement à leur disposition ou ne les connaissent pas.

Concernant les ressources de façon globale, le soutien social à travers les bonnes relations interpersonnelles développées dans les équipes est une ressource importante. Cependant, il existe peu de cohésion et d'esprit d'entraide entre les managers. Nous en reparlerons dans les idées d'amélioration proposées.

L'intérêt pour ce qui est produit sur site (des aiguilles de suture chirurgicales) est également une ressource.

Par contre, la contrainte du manque de temps est rencontrée par tous les managers et elle est ressortie quand nous avons abordé la question des ressources énergétiques.

C. Besoins

Les encadrants interrogés m'ont fait remonter trois besoins principaux.

D'abord les managers ont besoin de plus de temps, ce qui corrobore le manque de ressource identifié précédemment.

Ensuite, ils ont besoin de plus de visibilité sur leur activité. On m'a par exemple exprimé le besoin d'un calendrier annuel identifiant toutes les dates d'échéances des actions qui les impactent car cette vision globale leur manque pour organiser leur activité.

Enfin, certains m'ont fait part d'une inertie démotivante pour les salariés en m'expliquant qu'on identifiait parfois des problèmes à résoudre mais que le temps de traitement est très long ou que parfois même il ne se passe rien. Dans le même esprit le besoin de feedback est également ressorti, confirmant la contrainte identifiée.

III. IDEES D'AMELIORATION RECUEILLIES

Après avoir échangé avec les managers au sujet de leurs contraintes, ressources et besoins j'ai proposé aux managers de partager des idées d'amélioration. Ce thème est intéressant car même les salariés les plus centrés sur les outils et les activités opérationnelles ont à ce moment-là partagé des idées relevant de l'optimisation organisationnelle et de la stratégie managériale ce qui met en valeur des qualités de leadership à développer.

A. Idées visant à augmenter les ressources

Pour renforcer la cohésion entre les managers il a été proposé de faire des activités en dehors du site. Dans le même esprit, on m'a également proposé que les managers puissent partager des déjeuners (plateaux repas) pour échanger sur certains thèmes.

Je trouve ces idées intéressantes parce qu'elles ouvrent des espaces de dialogue potentiels entre les managers, leur permettant de créer une communauté, de partager sur leur pratique professionnelle, problématiques ou encore bonnes pratiques. Et c'est également une opportunité de développer leurs compétences en faisant du codéveloppement. Ce dispositif est peu coûteux et en impliquant la direction et/ou les RH il peut être une opportunité de renforcer le lien entre ces managers, mais aussi leur bien-être au travail et leur efficacité managériale.

Enfin, certains managers ont également proposé de remettre en place des temps de convivialité impliquant tous les salariés du site pour renforcer la cohésion et l'esprit d'appartenance. Ces temps

existaient avant Covid. Ils sont intéressants pour renforcer l'esprit d'appartenance des salariés à la culture d'entreprise Medtronic, les faire adhérer aux changements et les fidéliser.

B. Idées visant à réduire les contraintes

Une des contraintes des managers qui est ressortie est le manque de temps. Face à cette contrainte un manager m'a soumis l'idée qu'il faudrait équilibrer la charge et les moyens. Cela signifie qu'il faudrait que la direction offre plus de visibilité aux managers en définissant quels objectifs sont prioritaires et lesquels peuvent être repoussés ou mis de côté, en fonction de la stratégie définie et en tenant compte d'une charge de travail réaliste pour les encadrants. Dans la perspective de rééquilibrage de la charge de travail des managers il est également important de reclarifier les attendus quant à leur rôle, cela pourrait leur permettre de gagner en efficacité.

Enfin, un travail concernant les flux d'informations et les bonnes pratiques quant aux moyens de communication employés pourrait également être bénéfique pour l'efficacité des managers qui gagneraient du temps en trouvant plus facilement les informations recherchées. Par exemple, un tableau global regroupant de façon synthétique les informations essentielles et points d'avancement de la production et tous les projets de l'organisation permettrait aux managers d'avoir de la visibilité sur l'activité, de redescendre les informations plus facilement aux équipes et de piloter les activités quotidiennes de façon plus éclairée et sereine.

C. Idées pour améliorer l'organisation

La première idée qui a été soumise est une clarification des rôles de chacun. En effet, les périmètres de responsabilité ne semblent pas toujours clairs et dans le cadre des changements qui ont lieu cela amène parfois à des confusions de rôles. Ce besoin de clarification traduit également un besoin de redonner du sens à tous les emplois de l'organisation, au-delà des tâches à accomplir.

Les encadrants interrogés m'ont également exprimé le besoin d'avoir plus d'accompagnement dans leur fonction par le service RH. Cette idée pourrait rejoindre les déjeuners organisés pour les managers permettant d'échanger sur certains thèmes.

Enfin, cette organisation tire sa force de son savoir-faire pointu dans un domaine très spécifique. Or, les salariés qui détiennent ce savoir-faire ont beaucoup d'ancienneté et vont donc partir à la retraite dans les années à venir ce qui risque d'occasionner une perte de ces compétences techniques stratégiques.

Pour conserver cet avantage stratégique (VRIN), cette entreprise pourrait donc mettre en place un dispositif de transmission de savoir-faire entre nouveaux et anciens salariés. Ce dispositif devra être accompagné sur le plan managérial, raison pour laquelle il trouve sa place ici.

Conclusion

Ces entretiens avec les managers du site m'ont permis de mieux appréhender leur conception du management ainsi que leur rôle au sein de l'organisation. L'échange avec eux au sujet de leurs contraintes, ressources et besoins était également important pour pouvoir imaginer des propositions d'accompagnement.

Enfin, j'ai beaucoup apprécié leur enthousiasme pour proposer des idées d'amélioration. Cela démontre leur motivation ainsi que des qualités de leadership à développer au sein de l'entreprise.

Je les remercie encore chaleureusement pour ces échanges.

CHAPITRE 6 – DIAGNOSTIC DU MANAGEMENT SUR LE SITE

I. DIAGNOSTIC DU MANAGEMENT SUR LE SITE

Le management sur le site se situe dans le contexte d'une activité industrielle valorisant d'abord les compétences techniques, l'atteinte d'objectifs annuels et l'efficacité opérationnelle.

Ensuite, il faut rappeler le contexte d'une entreprise rachetée il y'a quelques années par un gros groupe américain qui fait évoluer la culture de l'entreprise, les pratiques et les attentes envers les managers.

A. Des managers souvent sous l'eau...

Les encadrants de cette entreprise ont une charge de travail importante et la production et les livrables sont donc les priorités. Une priorité entraînant une autre, il leur est souvent difficile de libérer du temps pour d'autres activités que celles-ci.

Reclarifier les rôles de chacun et rétablir une priorité des actions à mettre en œuvre en fonction de la capacité réelle de charge des managers permettrait de rationaliser la charge de travail.

B. Qui ont besoin d'un cap à suivre

Lors des échanges que j'ai eu avec les managers ils m'ont exprimé leur souhait d'avoir un cap à suivre qui les entraînent tous dans la même direction et leur donne de la visibilité sur leur activité à venir.

Ils expriment le besoin que la direction partage sa vision de l'avenir de l'organisation et sa stratégie à court et moyen terme.

C'est ce cap qui permettra de déterminer les attentes envers les managers et notamment la façon dont ils doivent se positionner. Ce cap sera également important pour motiver et fédérer les salariés au sens large.

PARTIE 3

-

PROPOSITIONS POUR UN MANAGEMENT PLUS EFFICACE

CHAPITRE 7 – SYNTHÈSE DU BENCHMARK RÉALISÉ

Dans le cadre de ce travail de mémoire j'ai eu la chance d'échanger sur la thématique managériale avec plusieurs responsables RH.

Je les remercie encore chaleureusement pour m'avoir accordé un peu de leur temps et partagé leurs expériences.

I. TRAVAIL SUR LA PERFORMANCE MANAGERIALE CHEZ ST

J'ai eu le plaisir d'échanger avec Manon Codinas, Responsable RH chez ST et anciennement DRH chez KAIZEN Solutions qui travaille sur le sujet de la performance managériale chez ST.

A. *Le projet managérial de ST*

Cette entreprise a souhaité dynamiser son management et lui redonner du sens, ils ont donc mené un projet sur ce sujet. Entre 50 et 60 managers ont été conviés à un brainstorming et un workshop sur le thème du management puis des groupes de travail ont été mis en place pour mettre en place des actions face aux difficultés rencontrées par les managers.

Les personnes concernées ont travaillé sur des thèmes très variés : la gestion du changement, un kit de démarrage pour le manager ou encore du mentoring.

B. *Les outils développés*

Ce projet a permis de créer un réseau de managers qui se retrouve pour participer à des groupes de travail, des conférences ou des formations.

Les conférences sont animées par des managers experts du sujet abordé lors de la conférence.

Des espaces de dialogue permettant aux managers d'échanger sur leurs bonnes pratiques sont également en train d'être mis en place.

Une base de formation nationale dédiée au management a également été créée.

Et enfin, des guides thématiques de management ont également vu le jour.

C. *Les résultats*

Comme pour tous les sujets liés aux ressources humaines les résultats sont difficiles à chiffrer. Cependant, ce projet a un impact positif sur les résultats des enquêtes RH menées.

De plus, le développement de ces outils et pratiques permet de structurer et d'harmoniser les pratiques managériales au sein de cette très grande entreprise.

De façon empirique, j'ai également eu des échos très positifs de la part d'un manager intégré récemment chez ST qui a apprécié l'accompagnement complet et spécifique lié à sa fonction d'encadrement.

Ce projet n'est pas applicable en l'espèce chez Medtronic car les tailles d'entreprise et les cultures sont différentes cependant le fait que ce soit les managers qui pilotent le projet pour d'autres managers est un axe que je trouve très intéressant car il permet de les impliquer, d'être au plus près du terrain et de répondre précisément à leurs besoins.

II. LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DES MANAGERS CHEZ ROYAL CANIN ET PIERRE FABRE

J'ai également eu l'opportunité d'échanger avec Alexandre Walle, Responsable RH. Il a travaillé sur le sujet du développement des compétences managériales chez Royal Canin et Pierre Fabre.

A. Problématique rencontrée

Ces entreprises agroalimentaires et pharmaceutiques ont rencontré le même type de problématique que Medtronic : les managers évoluent à ce poste car ils sont de bons experts techniques dans leur domaine d'activité mais n'ont pas toujours eu l'occasion de développer leurs compétences interpersonnelles, conceptuelles et cognitives dont ils ont besoin pour être des managers efficaces.

B. Réponse apportée

Dans le cadre de ses deux expériences, Alexandre a suivi le même cheminement pour mener à bien ces deux projets.

D'abord, les équipes ont travaillé sur la redéfinition des valeurs de l'entreprise avec un maximum de trois à quatre points.

Ils ont ensuite défini les compétences stratégiques au sein de l'entreprise : cinq à sept compétences techniques, cinq à sept compétences humaines ou relationnelles (soft skills). Ces compétences ont été adaptées en fonction du rôle du salarié, soit contributeur individuel, soit manager.

Ces compétences stratégiques ont ensuite été communiquées à tous les niveaux car les salariés sont acteurs et moteurs de l'entreprise.

Un état d'esprit de coresponsabilité de la compétence entre contributeur individuel et manager a été développé. En effet, si on prend l'exemple du plan de formation, il ne dépend pas que du manager, il dépend aussi du salarié.

Les managers et salariés ont également été invités à se poser régulièrement des questions sur les compétences individuelles qu'ils détiennent et celles qu'ils peuvent développer.

Pour formaliser ces plans de montée en compétence, des plans de développement des compétences individuels ont été mis en place avec travail sur une compétence technique et une compétence humaine ou relationnelle (soft skill).

Enfin, ce responsable RH a réfléchi à un modèle organisationnel différent : avoir de plus grandes équipes encadrées par un manager expérimenté et reconnu dans ce domaine qui s'entoure d'experts techniques. Ainsi, le manager gère les salariés et les experts gèrent la technique.

Je trouve cette proposition intéressante car au-delà d'être un modèle organisationnel différent qui limite les strates hiérarchiques, c'est également une organisation qui permet d'offrir aux salariés des parcours de carrière différents. Ainsi avec ce modèle, il existe deux façons de progresser au sein de l'organisation, en tant que manager ou en tant que spécialiste. Et le fait de devenir manager est donc un choix et non plus un passage obligé dans le parcours de carrière.

C. Résultats

Cette démarche a permis aux managers de comprendre exactement ce qu'on attendait d'eux et de renforcer leurs compétences managériales.

III. D'AUTRES ENTREPRISES QUI ONT MENE DES PROJETS SUR LE THEME DU MANAGEMENT

J'ai également eu le plaisir d'échanger avec Magali Gobard, chargée de projets transformation chez ARaymond et Eva Peraldo, Responsable RH chez Automatique et Industrie (AI).

A. Le projet d'ARaymond

Magali Gobard a d'abord travaillé sur la gestion des compétences chez ARaymond puis a ensuite basculé vers la gestion de projets de transformation de l'organisation. Dans ce cadre, elle a travaillé sur un projet de réorganisation impactant le management de proximité il y'a maintenant quelques années.

Les équipes de cette entreprise travaillent en 2x8, 3x8 et week-end, réparties sur deux secteurs. Avant ce projet, chaque équipe appartenait à un secteur et avait un responsable d'équipe. Il y'avait donc une dizaine de responsables d'équipes au total et un directeur des opérations au-dessus d'eux.

Le projet d'ARaymond était de réorganiser la production par lignes de produits en ayant un seul responsable par ligne et des équipes autonomes et pluridisciplinaires rattachées à ces lignes.

Avec cette réorganisation, les équipes de production, qualité ou encore maintenance sont rattachées directement aux lignes et n'ont plus de manager de proximité toujours présent sur la ligne. Il s'agissait donc de recréer des « mini usines » par lignes et autonomes.

Au total ce projet a impacté environ 120 salariés.

En termes de résultats, les équipes sont maintenant autonomes et l'accompagnement dans ce sens a bien fonctionné. En revanche, bien que techniquement autonomes, les salariés aimeraient retrouver des managers de proximité pour la gestion humaine.

B. Le management chez Automatique et Industrie

Suite à la lecture de l'article « Vers la caractérisation d'une gestion des ressources humaines bienveillante comme réponse au mal-être au travail. Une étude exploratoire au sein d'une PME labellisée » (Colle et al., 2020) qui m'a beaucoup intéressé j'ai souhaité échanger avec la responsable RH de cette entreprise pour comprendre comment une organisation bienveillante pouvait impacter le management.

La question du management n'est pas évidente à traiter pour eux car environ la moitié des salariés sont détachés en prestation chez des clients et l'autre moitié travaille dans un bureau d'études au sein d'Automatique et Industrie (AI) ce qui implique des conditions de travail différentes.

Cependant, tous les salariés travaillent sur des projets. Cette organisation matricielle génère un double management pour les salariés, ils ont un référent hiérarchique et un manager de projet.

Eva Peraldo m'a d'abord parlé de valeurs communes et d'un mode de fonctionnement commun qui fédèrent les salariés.

Elle m'a ensuite expliqué qu'en terme d'état d'esprit l'idée est d'être exigeants et responsables, mais également bienveillants et à l'écoute.

C'est donc le contrat psychologique (Delobbe, 2016) fondé sur les valeurs en vigueur chez AI qui impacte les salariés et a également des répercussions sur le management.

En pratique, AI cherche toujours un moyen de formaliser l'évaluation de la performance des salariés et managers car l'outil actuellement en place, qui est une évaluation réciproque entre managers et managés à chaud en fin de projet, n'est pas utilisé.

C. Conclusion

Même si ces deux derniers projets ne sont pas directement en lien avec les compétences managériales, on peut voir que le management est un enjeu important dans toutes les entreprises.

Plus spécifiquement, l'exemple de la suppression des managers de proximité en production chez ARaymond illustre qu'on peut pallier la compétence technique du manager en développant l'autonomie de l'équipe. Mais les compétences interpersonnelles qui permettent de gérer les hommes n'ont pas été palliées et elles manquent aux équipes.

A travers l'exemple d'Al, on voit que le management doit d'abord reposer sur l'adhésion aux valeurs de l'entreprise car c'est une base importante du contrat psychologique qui va régir la relation entre le salarié et l'entreprise. Il faut donc que les pratiques managériales soient conformes aux valeurs de l'entreprise pour garantir le respect de ce contrat et qu'elles constituent une base de management saine. La question des pratiques managériales vient donc après celle de la définition de l'état d'esprit managérial.

Globalement, tous les échanges que j'ai pu avoir à travers ce benchmark m'ont permis de construire une base de réflexion pour ce projet visant à renforcer les compétences managériales des managers.

J'en ai d'abord retenu qu'il faut travailler sur les valeurs de l'entreprise et ce qu'on attend des managers avant de penser aux outils qui leur viendront en aide.

Ensuite, les managers doivent être impliqués au maximum dans la construction des outils qui leur sont destinés puisqu'ils en seront les premiers utilisateurs.

Enfin, l'acquisition des compétences est une coresponsabilité entre manager et managé. Il est donc important de responsabiliser les salariés dont on veut développer les compétences.

CHAPITRE 8 – LES PHASES DU PROJET DE RENFORCEMENT DES COMPETENCES MANAGERIALES

I. LES DIFFERENTES PHASES DU PROJET



A. Construction de la stratégie de renforcement des compétences

Pour renforcer les compétences managériales des encadrants il faut d'abord construire la stratégie de l'entreprise car c'est d'elle que découlera les rôle et posture attendus des managers et donc les compétences qu'ils devront mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Il faudra ensuite relier rôle, posture et compétences aux valeurs de l'entreprise.

Une fois ces phases de construction de la stratégie achevées, nous pourrons construire les outils permettant de les formaliser et d'accompagner les managers.

B. Déroulement opérationnel

Pour ce qui est du déroulement opérationnel, nous avons d'abord eu (la HRBP du site et moi-même) un premier échange avec le directeur de site qui nous a permis de recueillir sa vision du sujet et de déterminer ensemble les premières phases du projet.

Vous trouverez en annexe 2 le plan du projet construit à l'issue de cet échange, permettant de déterminer la timeline et les acteurs du projet.

Nous organiserons ensuite les premières réunions de travail.

II. LES ACTEURS IMPLIQUES

A. *Le service RH*

Le service RH est le pilote de ce projet. Il est responsable de sa mise en œuvre et coordonne les phases de projet, les actions, les acteurs impliqués et la communication autour de ce projet.

Cet acteur possède une expertise en gestion de compétences et accompagnement du changement, il a donc également un rôle de conseil et d'accompagnement dans ces domaines.

B. *La direction*

La direction détermine la stratégie de l'organisation et a donc un rôle important car c'est son orientation qui déterminera les compétences stratégiques que les managers doivent renforcer.

Il est également important qu'elle appuie ce projet pour lui donner de la légitimité.

C. *Les managers*

Les managers sont les premiers concernés par ce projet. Ils sont experts de la fonction d'encadrement. Les phases d'avancement du projet doivent leur être communiquées.

Et ils doivent être impliqués dans la création des supports qui leur sont destinés pour qu'ils correspondent à leurs besoins et soient au plus près du travail réellement effectué par ces derniers.

D. *Les salariés*

Ils doivent également être impliqués dans la phase de développement des supports destinés aux managers.

D'abord, il est intéressant d'entendre leur point de vue sur la façon dont ils sont managés car cela a un impact sur leur engagement et leur performance.

Ensuite, l'objectif du renforcement des compétences des managers est de leur permettre de développer le potentiel des salariés qu'ils encadrent, ils sont donc directement impactés.

E. *Le CSE*

La compétence est un enjeu de débat social et ce projet peut impacter l'organisation, les conditions de travail des managers et leur bien-être au travail donc il est important que le CSE soit consulté au sujet de ce projet.

III. L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT DANS CE PROJET

Tous les projets qui touchent au maintien et au développement des compétences des salariés sont des projets sensibles car ils peuvent générer des craintes (« suis-je assez compétent ? », « est-ce que je vais arriver à faire ce qu'on me demande ? ») voire une certaine défiance (« je ne veux pas changer mes habitudes », « qu'est-ce qui se trame derrière ce projet ? »). Il est donc important de communiquer sur le projet, son objectif, ses apports, ses étapes et ses conséquences.

Mais par quels moyens ?

A. Communication en face-à-face avec les managers

Sur ces projets sensibles il me paraît important de communiquer de vive voix et face à face avec les managers parce que ce sont les premiers concernés par le projet et qu'ils vont avoir besoin d'un espace pour poser leurs questions et réguler les émotions que suscitent ce projet.

Des permanences pour répondre aux questions des intéressés peuvent également être mises en place.

B. Communication par voie d'affichage et par mail

On l'a vu, ce projet concerne tout le monde au sein de l'entreprise. Il est donc important de faire quelques communications écrites lors des phases importantes du projet (lancement, à chaque fin d'étape de projet et à la fin) afin que tout le monde puisse avoir accès aux informations principales.

C. Communication auprès de la direction et du CSE

La direction doit également être informée des avancées de ce projet car elle est généralement composée de salariés qui sont généralement managers et qui peuvent gérer des équipes de managers donc il est important que sa communication soit alignée avec celle des RH et qu'elle puisse répondre aux éventuelles questions des collaborateurs.

Le CSE, quant à lui doit aussi être tenu informé des avancées du projet étant donné ses potentiels impacts sur les salariés.

CHAPITRE 9 – LES DISPOSITIFS ET OUTILS QUI POURRAIENT ETRE MIS EN PLACE

Plusieurs dispositifs et outils pourraient être mis en place pour contribuer au renforcement des compétences managériales. Pour être pertinents ces dispositifs et outils doivent être alignés avec la stratégie de l'entreprise et les besoins des managers.

N'ayant pas encore toutes les données concernant la stratégie de l'entreprise sur ce sujet je propose donc plusieurs dispositifs.

I. CREATION ET ANIMATION D'UNE COMMUNAUTE DE MANAGERS

Cette communauté de managers n'existe pas aujourd'hui au sein de l'organisation. Il serait intéressant de la créer pour faire du partage de bonnes pratiques, un espace de renforcement des compétences, faire du codéveloppement ou encore pour que ces salariés aient un espace de régulation émotionnelle.

Je vais présenter ces différents aspects et selon la stratégie de l'entreprise un ou plusieurs de ces dispositifs pourront être mis en place.

A. *Séances de codéveloppement*

Le codéveloppement est un outil de coaching et de développement de l'intelligence collective à travers lequel les personnes impliquées vont apprendre les unes des autres en partageant leurs expériences de terrain (Ammiar & Kohneh-Chahri, 2019). Ces séances regroupent 6 à 8 personnes et durent environ 1h30.

Lors d'une séance de codéveloppement le client apporte son problème. Les pairs jouent le rôle de consultants qui devront apporter leur regard sur le problème. Et enfin le facilitateur est le gardien des règles de la séance, il facilite la progression du groupe.

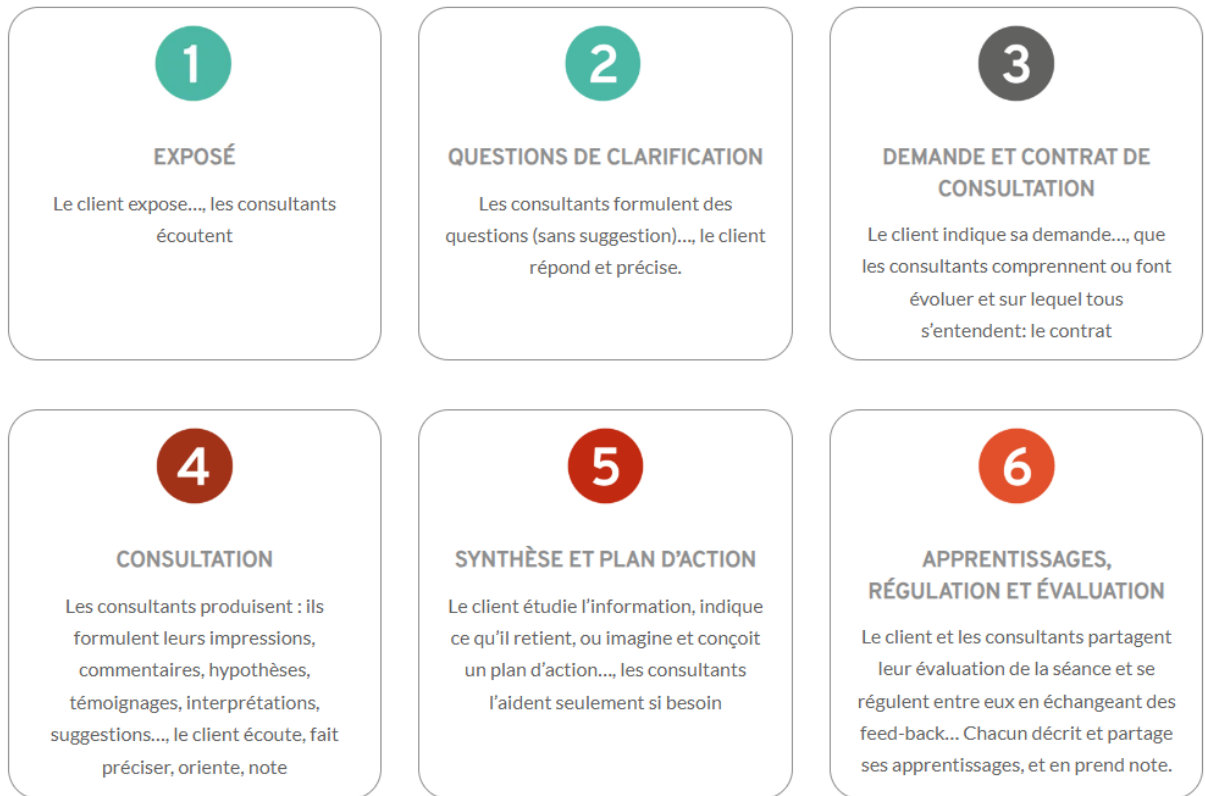


Figure 9.1 Déroulé des séances de codéveloppement

Source : <https://cecodev.fr/codeveloppement/>

Cette méthode s'inspire de l'action learning inventée par Reg Revans dans les années 40.



Figure 9.2 Schéma de l'action learning développé par Reg Revans

Source : <https://cecodev.fr/codeveloppement/>

B. Espaces de discussion sur le travail

Les espaces de discussion sont des espaces collectifs qui permettent d'échanger autour de l'expérience de travail et de ses enjeux, du sens des activités, des ressources et des contraintes. Cette réflexion s'appuie sur des règles élaborées conjointement avec les parties prenantes.

Ce dispositif n'est pas uniquement dédié aux managers mais dans le cas de cette organisation il peut permettre de développer le partage d'idées et donc l'état d'esprit d'innovation. Cet outil permet également d'aborder les problèmes rencontrés dans le travail et de produire collectivement des solutions d'amélioration renforçant ainsi la cohésion et l'engagement des salariés impliqués. C'est également un espace de régulation émotionnelle.

Grâce à leurs qualités, les espaces de discussion sur le travail sont également un outil de QVT intéressant.

Ces espaces sont animés par un animateur. Dans le même esprit que pour les séances de codéveloppement, l'animateur est le gardien des règles de la séance. Il prépare les réunions, les anime et produit les comptes-rendus des séances.

C. Echanges thématiques visant à renforcer les compétences managériales

Je développerai ce dispositif dans la partie suivante.

II. ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS

L'accompagnement faisait partie des besoins exprimés par les managers et c'est un moyen de renforcer leurs compétences managériales sur le long terme.

A. Sessions de formation sur les rôle, positionnement et compétences du manager au sein de l'organisation

Ces sessions de formation permettront aux managers de savoir exactement ce qu'on attend d'eux en termes de rôle, positionnement et compétences à mettre en œuvre.

Elles doivent être organisées en petits groupes en présentiel pour permettre aux salariés formés un suivi individualisé.

B. Un accompagnement spécifique pour les nouveaux managers

Les nouveaux managers n'ont pas d'accompagnement spécifique, hormis des formations de e-learning qui présentent un intérêt limité dans le cadre d'une pratique reposant essentiellement sur une approche comportementale.

Il serait donc intéressant de développer un accompagnement spécifique pour ces personnes.

Plusieurs dispositifs peuvent composer cet accompagnement, notamment le mentorat.

Il s'agit de désigner un manager qui sera mentor du nouveau manager pour l'accompagner dans le démarrage de ses fonctions.

Dans le cadre de managers arrivant dans l'entreprise, des rendez-vous d'échanges de 30 min à 1 heure peuvent être organisés dans le cadre de leur parcours d'intégration pour leur permettre de créer leur réseau professionnel, de saisir les enjeux business rapidement et de s'intégrer plus rapidement. En effet, plus la vision du manager concernant l'organisation sera globale plus ses compétences conceptuelles et cognitives seront aisément mobilisables. Ses décisions managériales seront donc rapidement plus éclairées.

C. Des échanges thématiques pour renforcer les compétences managériales

Dans les idées d'amélioration proposées par les managers, des échanges thématiques pendant le temps des repas avaient été proposés. Ces échanges animés par la direction et/ou les RH peuvent être des temps d'échanges efficaces pour renforcer les compétences des managers.

En effet, ils ne sont parfois pas à l'aise avec certains dispositifs de développement de carrière ou de rémunération. Ces temps d'échange pourraient être l'occasion d'échanger avec eux sur ces sujets. Ces temps seront également l'occasion d'animer leur communauté et de renforcer leur cohésion.

Les thèmes du développement des compétences, du feedback ou encore de la reconnaissance pourraient également être des thèmes utiles dans leur pratique quotidienne.

On peut imaginer un grand nombre de thèmes en fonction de la stratégie que l'organisation décidera de suivre.

III. CREATION DE SUPPORTS A DESTINATION DES MANAGERS

Les supports seront mis à disposition des managers et consultés quand ce sera nécessaire.

Ils devront être à la fois assez spécifiques pour être utiles et assez génériques pour ne pas devenir rapidement obsolètes.

Enfin, il faut associer les managers à cette démarche pour qu'ils puissent s'approprier l'outil et qu'il réponde à leurs besoins réels.

A. Un guide pratique

Un guide pratique formalisant les attentes de la direction, le rôle et positionnement que doivent avoir les managers est un outil de référence intéressant à mettre à disposition des managers.

B. Un calendrier annuel

Un calendrier annuel permettra aux managers de mieux anticiper les échéances importantes et organiser leurs activités et donc de gagner en sérénité.

Voici un exemple de ce type de calendrier :

HR PEOPLE CYCLE



CONCLUSION

La fonction du manager au sein des organisations est incontournable et ses rôle, positionnement et compétences sont sans cesse questionnés depuis environ un siècle.

Pour faire évoluer leur management les organisations utilisent diverses approches empiriques.

Dans notre cas, Medtronic Grenoble doit renforcer les compétences de ses managers pour évoluer et l'organisation doit donc les accompagner dans cette démarche.

Le travail de réflexion initié dans ce mémoire nous a permis d'échanger au sujet des attendus de ce projet et de le formaliser. Je participerai à la mise en œuvre de ce dernier à partir du mois de septembre et vous présenterai les détails du projet lors de ma soutenance.

Ce projet contribuera à la performance de l'entreprise et au développement des compétences des salariés. Mais il pourrait également constituer une opportunité de travailler sur les conditions de travail des managers. En effet, la prise en compte de cet aspect compléterait un projet de prévention des risques psychosociaux déjà en déploiement au sein de l'entreprise. Ces actions combinées pourraient avoir de nombreux impacts positifs, elles pourraient par exemple contribuer au développement de la marque employeur de cette usine, favorisant ainsi son attractivité et sa pérennité.

BIBLIOGRAPHIE

Ammiar, B., & Kohneh-Chahri, O. (2019). Outil 53. Le groupe de codéveloppement professionnel. In *La boîte à outils du coaching: Vol. 3e éd.* (p. 184-185). Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-du-coaching--9782100791408-p-184.htm>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model : State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Barabel, M., & Meier, O. (2015). *Manageor : Tout le management à l'ère digitale* (3e éd). Dunod.

Bellini, S. (2005). Éviter le marteau, glisser sur l'enclume. Comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, Numéro 65*(1), 13-25. <https://doi.org/10.3917/cips.065.0013>

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1969). *Building a Dynamic Corporation through Grid Organization Development*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Mass.

Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2020). Vers la caractérisation d'une gestion des ressources humaines bienveillante comme réponse au mal-être au travail. Une étude exploratoire au sein d'une PME labellisée. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 41, 9(4), 53-76. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rimhe.041.0053>

Delobbe, N. (2016). Contrat psychologique. In *Psychologie du Travail et des Organisations* (p. 136-138). Dunod; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0136>

Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion*, 205(6), 71-88.

DURAND, J.-P. (2000). Les enjeux de la logique compétence. *Gérer et comprendre*, 62, 16-24.

Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines (4e éd). (2015). Pearson.

Frimousse, S., Peretti, J.-M., & Swalhi, A. (2008). La diversité des formes de performance au travail : Le rôle de la justice organisationnelle. *Management & Avenir*, 18(4), 117-132. <https://doi.org/10.3917/mav.018.0117>

Gautier, B., & Vervisch, M.-O. (2008). *Le Manager Coach: Vol. 3e éd.* Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/le-manager-coach--9782100518395.htm>

Lacan, A. (2016). La postmodernité dans l'entreprise : Quel manager pour relever le défi ? *Management & Avenir*, 90(8), 195-217. <https://doi.org/10.3917/mav.090.0195>

Les managers en France : Profils, attentes et perspectives - Parcours Management. (s. d.). <https://parcours-management.fr/>. Consulté 30 août 2023, à l'adresse <https://parcours-management.fr/les-managers-en-france-profils-attentes-et-perspectives/>

Mispelblom Beyer, F. (2015). *Encadrer, un métier impossible ?* (3e éd. enrichie). Armand Colin.

Peterson, T. O., & Van Fleet, D. D. (2004). The ongoing legacy of R.L. Katz : An updated typology of management skills. *Management Decision*, 42(10), 1297-1308. <https://doi.org/10.1108/00251740410568980>

Plane, J.-M. (2015). *Théories du leadership. Modèles classiques et contemporains*. Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/theories-du-leadership--9782100720385.htm>

Sondage : 4 actifs sur 10 envisagent de changer d'emploi pour un travail qui aurait plus de sens / Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). (s. d.). Consulté 20 juillet 2023, à l'adresse <https://www.anact.fr/sondage-4-actifs-sur-10-envisagent-de-changer-demploi-pour-un-travail-qui-aurait-plus-de-sens>

Taleb, N. N. (2010). *Le cygne noir : La puissance de l'imprévisible*. Les Belles Lettres.

van Hoorebeke, D. (2008). La gestion des émotions au travail : Une revue vers une nouvelle conception du management. *Humanisme et Entreprise*, 289(4), 81-103. <https://doi.org/10.3917/hume.289.0081>

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Introduction et présentation du contexte :

Je m'appelle ...et je suis étudiante en M2 RH à l'IAE de Grenoble.

Je réalise mon mémoire de fin d'études sur le thème du management.

Je réalise donc un état des lieux du management sur le site.

Je prévois d'échanger avec environ 6 managers qui représenteront tous les niveaux de management du site afin que j'ai une vision d'ensemble.

L'objectif est d'identifier les contraintes, ressources et besoins des managers pour voir ce qu'il serait possible de mettre en place pour un management plus efficace.

Thème du mémoire :

Comment renforcer la compétence managériale dans un contexte de changement permanent pour accompagner les équipes vers un management d'équipe serein ?

Méthodologie de l'entretien :

Règles :

-Confidentialité de l'entretien

-Temps : 1h

Merci beaucoup pour cet entretien...

Prénom NOM :

Poste :

Ancienneté :

Ancienneté dans le rôle de management :

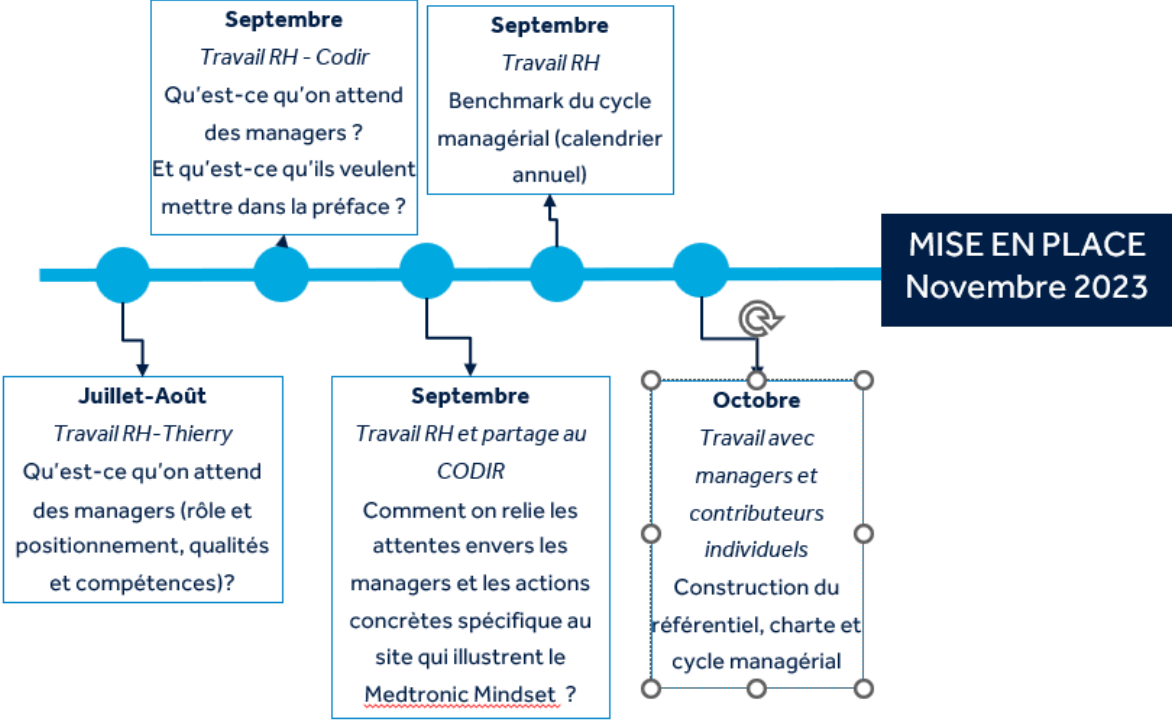
Age :

Thème	Questions principales	Questions complémentaires
1/Activité de management	Qu'est-ce que signifie "manager" pour toi ? Qu'est-ce qui caractérise un bon manager ? Quel est ton rôle ? Quels sont tes objectifs ? Comment est-ce que tu te sens dans ce rôle ?	Qu'est-ce que ton N+1 attend de toi dans ce rôle ? Que vas-tu mettre en œuvre pour atteindre tes objectifs ?
2/Accompagnement dans ce rôle	Comment as-tu été accompagné pour exercer cette fonction ? Formations reçues ?	
3/Outils (=ressources)	Quels outils sont mis à ta disposition ?	

4/Ressources (tangibles, personnelles, interpersonnelles, énergétiques)	Quelles ressources ?	
5/Contraintes	Quelles sont les difficultés que tu rencontres dans ce rôle ?	
6/Besoins	<p>De quoi aurais-tu besoin pour être plus efficace ?</p> <p>De quoi aurais-tu besoin pour être plus à l'aise dans ton rôle ?</p> <p>De quoi aurais-tu besoin pour être plus serein ?</p>	
7/Idées d'amélioration :		

ANNEXE 2 : CONSTRUCTION DES PHASES DU PROJET DE RENFORCEMENT DES COMPETENCES MANAGERIALES

LES ETAPES DU PROJET



TABLES DES MATIERES

DECLARATION ANTI-PLAGIAT	5
REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE	6
INTRODUCTION	7
PARTIE 1 : - REVUE DE LITTERATURE	8
CHAPITRE 1 – DEFINITIONS DU MANAGEMENT ET ROLES DU MANAGER	9
I. Définitions du management	9
A. L’approche rationnelle de l’école classique	9
B. L’approche centrée sur l’humain de Peter Drucker	10
II. Les rôles du manager	10
A. L’approche classique	10
B. L’approche d’Henry Mintzberg	11
C. L’approche de Hart et Quinn (1993)	12
III. les particularités de la fonction de manager	13
A. Les managers sont porteurs de sens	13
B. Le manager a une position duale	13
C. Le manager est un régulateur d’émotions	14
Conclusion	15
CHAPITRE 2 – LES DIFFERENTS STYLES DE MANAGEMENT	16
I. La grille managériale de Blake et Mouton	16
A. Le management appauvri (1,1)	17
B. Le management country-club (1,9)	17
C. Le management institutionnel (5,5)	17
D. Le management fondé sur l’autorité et l’obéissance (9,1)	18
E. Le management fondé sur le travail en équipe (9,9)	18
II. Les 4 systèmes de management de Likert	18
A. Le manager autoritaire exploiteur	18
B. Le manager autoritaire paternaliste	19
C. Le manager consultatif	19
D. Le manager participatif	19
III. Les styles de management de Hersey et Blanchard	20
A. Déléguer (management déléгатif)	21
B. Concertier (management participatif)	21
C. Convaincre (management centré sur la motivation)	21
D. Diriger (management autoritaire)	21
CHAPITRE 3 – LES COMPETENCES DU MANAGER	22
I. Les compétences techniques	22
A. Les compétences techniques propres au domaine d’expertise	22
B. Les compétences techniques managériales	23
II. Les compétences humaines ou relationnelles (interpersonnelles)	23
III. Les compétences conceptuelles et cognitives	24
Conclusion	24
PARTIE 2 - CONTEXTE ET DIAGNOSTIC DU MANAGEMENT SUR LE SITE	25
CHAPITRE 4 – LIENS ENTRE LES DONNEES DE LA LITTERATURE ET LA PROBLEMATIQUE	26
I. Contexte de l’entreprise	26
A. Enjeux actuels de l’entreprise	26
B. Une culture d’entreprise en transition	27
C. De nombreux changements à mener	27
II. Rôle des managers au sein de l’organisation	27

A.	Rôle actuel des managers.....	27
B.	Rôle souhaité pour ces managers.....	28
C.	Manager coach, comment et pourquoi ?	28
III.	Compétences attendues pour ce rôle.....	29
CHAPITRE 5 – ANALYSE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS		30
I.	Activité de management et accompagnement dans ce rôle	30
A.	Signification du verbe « manager »	32
B.	Qu'est-ce qu'un bon manager ?	32
C.	Rôle et objectifs identifiés	33
D.	Comment se sentent les managers dans leur rôle	34
E.	Attentes du N+1 et actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs.....	34
F.	Accompagnement dans le rôle de manager	35
II.	Identification des contraintes, ressources et besoins.....	35
A.	Contraintes	36
B.	Ressources.....	37
C.	Besoins	38
III.	Idées d'amélioration recueillies.....	38
A.	Idées visant à augmenter les ressources	38
B.	Idées visant à réduire les contraintes.....	39
C.	Idées pour améliorer l'organisation	39
	Conclusion	40
CHAPITRE 6 – DIAGNOSTIC DU MANAGEMENT SUR LE SITE		40
I.	Diagnostic du management sur le site.....	40
A.	Des managers souvent sous l'eau.....	40
B.	Qui ont besoin d'un cap à suivre	40
PARTIE 3 - PROPOSITIONS POUR UN MANAGEMENT PLUS EFFICACE.....		41
CHAPITRE 7 – SYNTHÈSE DU BENCHMARK REALISÉ		42
I.	Travail sur la performance manageriale chez ST	42
A.	Le projet managérial de ST	42
B.	Les outils développés	42
C.	Les résultats.....	42
II.	Le développement des compétences des managers chez Royal Canin et Pierre Fabre	43
A.	Problématique rencontrée	43
B.	Réponse apportée	43
C.	Résultats.....	44
III.	D'autres entreprises qui ont mené des projets sur le thème du management.....	44
A.	Le projet d'ARaymond	44
B.	Le management chez Automatique et Industrie	45
C.	Conclusion	45
CHAPITRE 8 – LES PHASES DU PROJET DE RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES MANAGERIALES		47
I.	Les différentes phases du projet.....	47
A.	Construction de la stratégie de renforcement des compétences	47
B.	Déroulement opérationnel.....	47
II.	Les acteurs impliqués.....	48
A.	Le service RH	48
B.	La direction.....	48
C.	Les managers	48
D.	Les salariés.....	48
E.	Le CSE	48
III.	L'accompagnement du changement dans ce projet.....	49
A.	Communication en face-à-face avec les managers	49
B.	Communication par voie d'affichage et par mail.....	49
C.	Communication auprès de la direction et du CSE.....	49
CHAPITRE 9 – LES DISPOSITIFS ET OUTILS QUI POURRAIENT ÊTRE MIS EN PLACE.....		50

I.	Création et animation d'une communauté de managers	50
A.	Séances de codéveloppement	50
B.	Espaces de discussion sur le travail	52
C.	Echanges thématiques visant à renforcer les compétences managériales	52
II.	Accompagnement des managers	52
A.	Sessions de formation sur les rôle, positionnement et compétences du manager au sein de l'organisation	52
B.	Un accompagnement spécifique pour les nouveaux managers	52
C.	Des échanges thématiques pour renforcer les compétences managériales	53
III.	Création de supports à destination des managers	53
A.	Un guide pratique	53
B.	Un calendrier annuel	54
CONCLUSION.....		55
BIBLIOGRAPHIE		56
TABLES DES FIGURES		ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
TABLES DES ANNEXES		ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
TABLES DES MATIERES.....		61