

Réponse aux questions

#ReadmeSenpai

Bienvenue!

Ci-dessous, se trouve la liste des questions numérotées et leurs éventuelles réponses. Votre mission, si vous l'acceptez est d'aller sur le sheets qui se trouve aussi dans ce dossier et de noircir 4 cases pour les questions auxquelles vous comptez répondre. Faites attention à prendre des questions qui ont été choisies par maximum 1 autre groupe pour qu'on puisse couvrir toute la matière !

Ensuite, revenez ici, écrivez vos réponses (complètes plz, pas répondre en trois mots) et profitez de celles des autres !

Félicitations, vous venez de vous épargner 4h de travail pour répondre à tout !

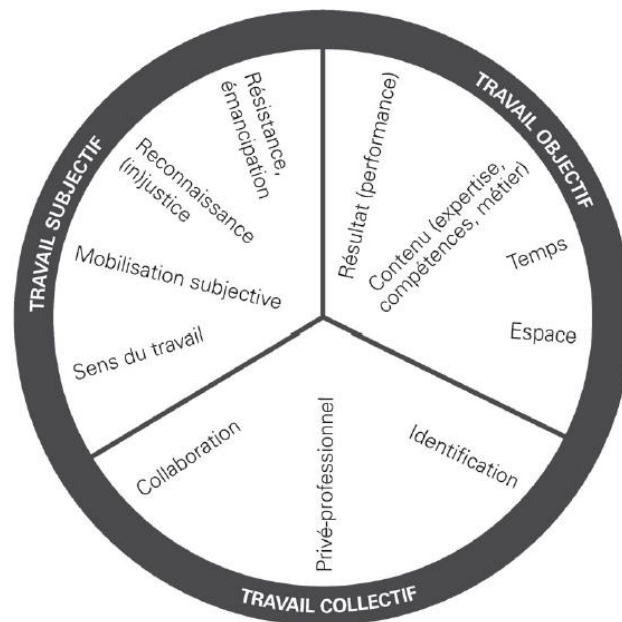
P.S. Si répondre à 10 questions vous botte, lâchez vous; plus on a de réponses mieux c'est !

#Les Questions :

1. Quelles sont les trois dimensions du travail selon les auteurs ?

Réponse 1:

- **Objective:** Tout travail produit quelque chose qui a une valeur. Le travail peut-être objectif en termes de résultats et de processus. Dimension indispensable pour la gestion de l'organisation et pour le plan individuel, car elle permet des formes de feed-back sur le travail accompli. *(Ce que l'on fait au "boulot", le travail réel, vivant)*
- **Subjective:** le travail = expérience de vie unique pour chaque individu & dimension symbolique très forte. La reconnaissance du travail est un enjeu primordial. *(Ce que le travailleur ressent en le faisant d'où l'importance de la reconnaissance)*
- **Collective:** Elle se réfère au fait d'appartenir à une communauté et l'individu se valorise dans la solidarité. Le travail n'est jamais une activité totalement solitaire, à l'inverse de la tâche ! *(L'environnement (collègues) avec qui ce travail est accompli (valeur de solidarité, empathie, bienveillance))*



Réponse 2 :

Page 94 dans le livre + schéma page 95

- **Dimension/expérience du travail objectif:** Elle se réfère au fait que tout travail produit quelque chose qui a de la valeur et qu'il peut être objectivé en termes de résultats et en termes de processus grâce à des évaluations. Cette dimension est indispensable

pour la gestion de l'entreprise mais aussi au niveau personnel car elle permet d'avoir du feed-back sur le travail accompli

- **Dimension/expérience du travail subjectif:** Elle réfère au fait que le travail est une expérience de vie pour chaque individu. C'est pourquoi la reconnaissance au travail est un enjeu primordial. Le fait de pouvoir rapatrier les jugements portés sur le travail d'une personne dans la sphère de l'identité pour permettre à l'individu de dégager le sens de son travail
- **Dimension/expérience collective:** Elle réfère au fait que l'individu appartient à une communauté, le travail n'est jamais une activité totalement solitaire et l'individu se valorise dans la solidarité

2. Quelles sont les dimensions du management humain ?

Réponse 1:

- **Le leadership:** Dimension réciproque entre le leader et les collaborateurs: Compréhension des autres et capacité à nouer des relations, question de personnalité/parcours de vie, question de contexte organisationnel et social, fil conducteur tel que les convictions éthiques et sociétales.
- (Une conception humaniste des travailleurs
→ le travail vivant
→ Reconnaissance)

Pas certain des trois derniers, je trouve pas ces dimensions dans le livre et le prof parle seulement du leadership dans les slides

Réponse 2:

1. **Humanisation:** *Dimension première pour s'engager dans le MH.* Le collaborateur n'est plus une ressource de l'organisation mais bel et bien une personne capable d'impacter l'entreprise dans laquelle il travaille
2. **Leadership:** *Dimension permettant de définir un objectif commun entre les différentes instances de l'organisation.* Le leader mène ses collaborateurs vers un objectif commun. Cela permet de donner du sens à l'engagement des collaborateurs dans l'organisation.
3. **Motivation:** *Dimension permettant de recentrer l'organisation dans les préoccupations du collaborateur.* Offrir la possibilité d'un travail vivant convenant parfaitement aux attentes de chaque collaborateur dans l'objectif de le motiver à prendre une place dans l'entreprise.

4. **Reconnaissance:** *Dimension finale du MH* offrant aux travailleurs la possibilité de produire un sens à leurs jobs et d'être heureux au travail/dans leur vie professionnelle.
3. A quoi le management humain est-il une réponse ?

Réponse 1:

Le management humain est une réponse à la déshumanisation du travail constatée par ailleurs. Les questions de diversité (ethnoculturelle, confessionnelle, d'âge, de sexe, de handicap) se posent parfois d'abord aux responsables d'entreprise, avant que les pouvoirs publics ne s'en emparent pour définir un cadre praticable et des principes permettant de guider une politique de gestion dans ces domaines ; dans bien des cas, l'entreprise, par la volonté de ses dirigeants, agit sur la Société.

Réponse 2 :

Le management humain se veut comme un modèle permettant d'intégrer facilement le concept des personnes humaines à une organisation.

Pour les organisations: Dans certains cas, il permettra de redresser des entreprises en chute libre à cause d'une mauvaise GRH ou d'un manquement aux préoccupations sociales de notre époque (équité, diversité, reconnaissance, ...). Dans d'autres cas, il permettra de rajeunir une entreprise fonctionnant encore sous les principes du fordisme pour y inclure les personnes humaines, principale préoccupation de la société concernant le travail de nos jours.

Pour les personnes physiques: Il servira aussi bien de guide pour savoir comment gérer correctement les autres que pour savoir comment se gérer soi-même.

4. Pourquoi le management humain ? Quelles différences avec d'autres formes de management ? A votre avis, les entreprises avec lesquelles vous avez interagi valorisent-elle le management humain ? Si oui, sur quels éléments du cours vous basez-vous pour étayer votre point de vue ; si pas, quelle forme de management favorise ces entreprises, avec quels avantages et inconvénients ?

Réponse 1:

Le management humain est arrivé en réaction pour mieux coller au contexte de notre société. Au fil du temps, deux objets majeurs du **managérialisme** sont plus souvent critiqués: **Les modes de gouvernances et la souffrance au travail**.

Le management humain souhaite changer la méthodologie en mettant le travail au centre, ainsi que changer l'organisation et la vision de l'homme.

Le management humain, à la différence de la recette de base des autres managements, va voir les hommes comme des être réflexifs au travail au lieu de simples ressources. Donc au lieu d'avoir une vision de l'Homme au travail peu autonome, peu solidaire, motivé par son seul salaire; Le management humain va avoir une vision de l'homme qui est autonome, investi et qui contribue dans l'entreprise car il a confiance. Au lieu de la recherche de la **productivité**, on va rechercher la **contributivité**.

Les entreprises que nous avons rencontrées vont plutôt dans ce sens comme la plupart des grosses entreprises de nos jours. Dans la leçon sur la personne en mouvement, on parle **de contribution à l'entreprise et de confiance envers ses objectifs**. Les sociétés ont fait pareil en demandant l'avis des employés lors des restructurations, ainsi les employés se sentent utiles en contribuant et s'impliquent d'autant plus dans le projet.

Réponse 2 :

5. Qu'est-ce qu'un manager humain ?

Réponse 1 groupe R3:

On ne gère pas les humains, on les manage, ce qui signifie à l'origine « tenir la main ». Les décisions sont axées sur le personnel, leur bien-être, leur motivation (en créant une relation de confiance) et en second temps sur le business. Le manager humain est donc un manager qui gère les collaborateurs comme des personnes et non des ressources. Il prendra en compte les conditions physique et mentale des ses employés et leurs limites. Il prendra garde à ne pas déshumaniser le travailleur, afin de lui permettre de fournir un travail de qualité dans de bonnes conditions, qui sont confortables pour chaque membre de l'équipe. Il produit du sens et de la reconnaissance au travail.

Réponse 2 :

Le manager, sujet particulier et acteur clé du management, doit être (perçu comme) bienveillant pour susciter la confiance envers les normes d'action collective de l'entreprise. Vu que les hommes sont vu comme autonome, le manager va montrer la direction de l'entreprise.

6. Quels sont les auteurs/théories de la motivation ?

Réponse 1: Plusieurs auteurs ont proposé leur théorie traitant de la motivation. On va en distinguer six.

- Maslow : Il définit la motivation comme une force qui va pousser à la satisfaction des besoins, et en découle un système de hiérarchisation prioritaire de besoins humains en fonction de la satisfaction et donc la motivation qu'ils apportent à l'employé. Ce classement est appelé Pyramide de Maslow et se base sur deux principes. Premièrement, chaque besoin ne peut être satisfait que si tous ceux inférieurs le sont, et deuxièmement, au plus le besoin se trouve haut dans la pyramide, au plus sa satisfaction sera motivante pour le travailleur.
- Herzberg : Le management / organisation du travail assure la satisfaction des besoins dans le monde du travail en mettant l'accent sur l'importance de distinguer les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction, ainsi que sur l'hygiène. ->théorie des deux facteurs, la satisfaction et l'insatisfaction au travail peuvent être découplés. deux facteurs : les facteurs d'ambiance (où l'on retrouve l'hygiène) et de motivation (avec des besoins plus hauts sur la pyramide de Maslow)
- Mc Gregor : Le management / organisation du travail assure la satisfaction des besoins dans le monde du travail par la théorie X (l'employé n'aime pas le travail et n'a pas particulièrement envie de travailler, il trouve sa motivation dans des menaces de sanction et aime être dirigé) et Y (l'employé a un besoin d'épanouissement au travail, il en est motivé, de part l'accomplissement et la responsabilité que cela représente et aime l'autonomie).
- Vroom : Il met en équation la motivation sous la forme $M = V \times I \times E$ où M représente la motivation, V la valence, c'est-à-dire la valeur que l'individu attribue à la récompense, I l'instrumentalité, c'est-à-dire la probabilité que le comportement génère la récompense et E l'expectation, c'est-à-dire les attentes de l'individu par rapport à ses efforts / ressources pour atteindre une performance, réaliser des tâches.
- Greenberg : Il attribue une grande importance à l'équité dans la source de motivation chez un travailleur, en distinguant plusieurs types de justice. On a la **justice distributive**, qui se constitue de récompenses accordées avec justice, la **justice procédurale**, qui se constitue de règles et procédures en matière de rémunération / promotion, et la **justice interactionnelle** qui est constituée par la qualité du traitement interpersonnel.

NB : Le point commun entre Vroom et Greenberg est que ce n'est pas la cause du besoin qui importe mais la façon d'y répondre, de la satisfaction des besoins.

- Deci & Ryan : Ils accordent beaucoup d'importance au fait que l'individu ait le sentiment d'être à l'origine de ses propres comportements. Ils ont travaillé sur une théorie de **l'autodétermination**, en mettant l'accent sur les besoins **d'autonomie, d'appartenance (reconnaissance) et de compétence** (maîtrise de son environnement).

Réponse 2 :

7. Quel regard critique peut-on poser sur ces théories de la motivation ? Qu'entend-on par contrat psychologique ?

Réponse 1: Contrat psychologique:

- Définition:

Les croyances d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre lui-même et l'entreprise, et donc sur les dimension interprétative et subjective (Rousseau, 1995)

- Traduction:

Attentes et promesses entre les deux partis qui permettent d'entretenir l'engagement

Regard critique théorie de la motivation:

- Pas d'unanimité dans le monde scientifique
- Faiblesses méthodologiques quant à la création de ces théories (pas assez de tests...)
- Les théories correspondent à un moment précis de l'histoire socio-économique et ne sont donc plus forcément totalement d'actualité
- Vision instrumentale des théories profitant aux entreprises plus qu'aux travailleurs
- Les concepts de motivation, satisfaction et d'implication sont confondus
- Vision de l'être humain réduite au processus de production et non à une personne sociale engagée dans une multitude d'environnement

Réponse 2 : Les différentes théories de la motivation vues au cours apportent un éclairage intéressant sur ce sujet. Mais on pourrait remettre en cause leur fiabilité pour les raisons suivantes :

- Il n'y a pas d'unanimité dans le monde scientifique. Différentes théories existent et peuvent parfois s'opposer.
- Des critiques sur la faiblesse méthodologique des différents auteurs (nombre de personnes observées, neutralité de l'observation, différents facteurs peuvent influencer le résultat des recherches, ...)
- Ces théories correspondent à un moment de l'histoire socio-économique (grande crise de 1929, choc pétrolier de 1973, ...). Il faut se demander si elles s'appliquent encore de nos jours.

- Vision très instrumentale : surtout au bénéfice de l'entreprise plus que du travailleur.
- Confusion des concepts : motivation satisfaction implication
- Visions de l'être humain qui peuvent être réductrices : processus de production ou être social. Cela implique une pluralité d'environnements, complexifie le sujet. Il est plus difficile de faire des liens entre les observations réalisées dans des environnements différents.

Le contrat de travail n'implique pas seulement une dimension juridique (échange régi par un contrat et sanctions éventuelles en cas de non-respect de celui-ci). Il existe aussi un contrat appelé psychologique entre les 2 partis. Il correspond aux attentes et promesses de l'un vers l'autre, qui nourrissent l'engagement. Définition d'après Rousseau (1995), ce contrat correspond aux "croyances d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre lui-même et l'entreprise, et donc sur les dimensions interprétative et subjective".

8. Qu'est-ce que l'engagement organisationnel ?

Réponse 1 :

L'engagement organisationnel est le lien perçu entre un employé et son organisation.

En d'autres mots, il exprime le caractère corrélatif de la relation qu'entretient l'employé avec son organisation, dans le but de répondre aux attentes de l'entreprise.

Il synthétise la diversité de ces attentes, en termes de compétences, de requis comportementaux et bien d'autres aspects.

Une complétion intéressante est l'engagement vu comme une force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles, en l'occurrence, la cible organisationnelle de l'entreprise. (Meyer et Herscovitch, 2001).

L'engagement organisationnel se décline en 3 dimensions :

- La volonté, qui fait état d'un engagement affectif, émotif, çàd reposant sur l'identification aux valeurs et aux buts de l'entreprise, et le désir de s'y impliquer émotionnellement.

- Le devoir, qui exprime un engagement normatif, il se construit autour d'une forme d'obligation morale, un sentiment de loyauté de l'employé envers l'entreprise.
- Le besoin, qui formule un engagement de continuité, ce qui veut dire que le salarié estime les coûts qui découleraient d'une rupture définitive avec l'entreprise.

-> Parmi ces dimensions, la volonté et le devoir sont deux aspects à promouvoir car ils permettent d'impliquer et de fidéliser le salarié dans l'exercice de ses fonctions au sein de l'entreprise. Toutefois, le besoin n'est pas à écarter car il est nécessaire au sentiment d'utilité du salarié afin que celui-ci puisse s'exprimer pleinement dans son travail.

Réponse 2 :

D'après O'reilly et Chatman (1986), c'est le lien psychologique qui unit l'individu et l'organisation

Cet engagement contient 3 dimensions (Mayer & Allen 1997) :

- Engagement affectif : conséquence du lien entre l'employé, ses collègues et autres personnes de l'entreprise.
- Engagement normatif : règles (critères normatifs) que l'employé s'impose.
- Engagement de continuité : avantages du moment (financiers, prestige,...) et désir de l'employé d'évoluer dans l'entreprise.

9. Quels sont les dysfonctionnements et leurs causes en matière de motivation/engagement au travail ?

Réponse 1:

Il y a deux types de motivations: Durable (intrinsèque - personnalité/valeurs/faire des choix) et Ponctuelle (extrinsèque - stress et émotion). Être en inadéquation avec celles-ci va nous mettre dans une situation de stress. Et le stress va engendrer une des trois réactions: Fuite, Lutte ou Inhibition de l'action (déprime).

Ce qui peut empêcher de faire des choix dans l'entreprise est une croyance limitante, une peur des conséquences, une confusion entre moyens et fins, une lecture court-terme, une compréhension des objectifs qui diverge des cadres de références, un manque d'autonomie, un manque de connaissance sur ses propres motivations durables.

Il faut aussi faire attention aux attentes et besoins de chacun et au sens du travail que l'on effectue.

Réponse 2 :

- En entreprise : Burn-out, stress, absentéisme, climat social tendu,...

Causes : Obsession de la mesure dans une économie financiarisée à outrance

- Dans la société : + de personnes en incapacité de travailler que de chômeurs

Causes : L'individualisme et la compétition sont privilégiés par la société, laissant l'esprit de coopération et la gestion du collectif de côté

Affaiblissement du rôle de l'état, des corps intermédiaires

- Causes autres : les écoles de gestion promeuvent une forme de management où l'individu au travail est relégué au niveau d'une ressource ou d'un « simple » consommateur

→ Fondamentalement une perte de sens au niveau du travail, manque de reconnaissance et d'implication

10. Quels sont les 3 principes organes de gouvernance d'une entreprise commerciale ?

Réponse 1:

- Les actionnaires
- Le conseil d'administration
- La direction

Réponse 2 :

Déjà l'élément principal qui compose une entreprise c'est son capital pour pouvoir réaliser un objet commercial, service, ... Les personnes qui mettent de l'argent dans la société deviennent **actionnaires** et possèdent des actions. La loi impose le fait que les actionnaires se réunissent au moins 1x/an en assemblée générale.

Sauf que, quand on en a beaucoup, ça devient vite compliqué. Du coup on nomme des **administrateurs** qui se réunissent 1x/mois par conseil d'administration pour pouvoir donner les stratégies, les orientations et soutenir les décisions.

Comme on est toujours pas sur une gestion de tous les jours avec des conseils qui se tiennent 1x/mois. On définit encore un nouveau cadre pour gérer au quotidien l'entreprise : le **CEO**. Il s'entoure de personnes qu'on appelle les directeurs. Ensemble, il forme **la direction de l'entreprise** qui se réunit en général 1x/semaine.

C'est une structure qui se développe souvent en pyramide avec les personnes au top qui détiennent plus de pouvoir de décision. En général, on construit un département en dessous d'un autre pour gérer des petites tâches etc... On parle souvent de management pyramidal.

11. Quelles sont les caractéristiques de base d'un contrat de travail ?

Réponse 1:

2 aspects majeurs : contrat normatif & contrat psychologique:

☐ Contrat normatif (CM03)

Traite de tout ce qui est fixe et relativement peu sujet à interprétation, relatif au cadre général. Ex : le salaire, la description de fonction.

Il en existe une grande variété afin de permettre une grande diversité dans la manière de travailler.

Cadre légal: Le contrat de travail de l'employé : Un travailleur (employé) s'engage contre **rémunération** à **fournir un travail**, principalement d'ordre intellectuel sous l'**autorité** de l'employeur.

autorité/subordination : l'employeur donne des instructions, peut contrôler, sanctionner en cas de non-respect. Le travail est conçu pour prendre en compte que "le travailleur est plus faible que l'employeur". Notamment via le règlement de travail.

☐ Contrat psychologique (CM03 & CM06)

Traite de l'interaction et du contrat implicite qui se crée entre l'employeur et les membres de l'entreprise. Les attentes et devoirs mutuels qui ne sont pas explicites. Il est de nature très variable et dépend de plusieurs aspects:

Les informations sur lesquelles on se base:

- L'employé imagine son travail sur base de l'interaction durant l'entretien ainsi que sur l'image de la culture d'entreprise que l'entreprise montre au monde extérieur.

- L'employeur imagine le travail de l'employé sur base du CV/lettre et de l'entretien.
- => Chacun a alors des attentes respectives par rapport à l'autre, à l'entreprise. Si l'un des 2 partis ne respecte pas son contrat (il s'est trop vendu à l'entretien ou la culture de l'entreprise ne reflète pas ce qu'elle est vraiment) c'est la porte ouverte au désenchantement.
- => solution ? => Que tout le monde soit transparent et authentique.

Les aspects de l'attente de l'employé

- Le contrat psychologique est évidemment fonction des besoins et attentes que l'employé a par rapport à son travail en temps que tel. Si l'employé a une logique instrumentale (ex : accent mis sur la sécurité financière) ou s'il a un besoin d'affiliation (ex: se connecter à une organisation, importance des valeurs, sentiment d'appartenance) le contrat psychologique ne sera pas le même. On voit également que l'importance relative entre le contrat psychologique et normatif n'est pas fixe.

Réponse 2 :

Engagement entre un patron et un employé qui stipule que l'employé travaille en échange d'un salaire sous certaines conditions.

Le patron peut alors donner des instructions, vérifier que les instructions sont bien réalisées et sanctionner si nécessaire.

L'employé est le subordonné du patron et on constate donc des lois qui limitent les pouvoirs des patrons afin qu'il n'y ait pas d'abus de leur part.

Pour ce qui est du lien individu - organisation, on a 2 "types" de contrat: normatif et psychologique. (voir réponse 1 qui reprend cela en détail).

12. Quels droits le lien de subordination offre-t-il à l'employeur ?

Réponse 1:

Le lien de subordination est un des éléments constitutifs du contrat de travail, c'est principalement ce qui le distingue des autres types de contrats comme le contrat d'entreprise. Il donne à l'employeur le droit d'exercer de l'autorité sur ses employés. Cela lui permet en général d'organiser le contenu et surveiller l'exécution des tâches assignées à ses employés. Cependant, cette autorité ne doit pas forcément être constante. Il est important de noter que le droit du travail ne permet pas de cerner précisément cet aspect du contrat de travail.

Réponse 2 :

13. Que signifie l'expression "modèle rhénan" ?

Réponse 1: *Leçon 5 - Gérer les organisations et les processus*

Point de départ : comment réconcilier les intérêts des actionnaires & les intérêts des travailleurs (= 2 groupes d'acteurs de l'entreprise) ?

→ 3 grandes approches pour réconcilier les deux :

1. dans les pays anglo-saxons : grande liberté au marché : offre et demande (salaires varient beaucoup en fonction de ça); l'état impose peu de normes ; les entreprises sont assez libres.
2. celui utilisé en France : l'État régule le fonctionnement de l'économie et du travail
3. celui utilisé dans nos régions = **modèle rhénan** (Le nom est en relation avec le Rhin car cette approche est celle qu'on retrouve dans nos régions (Suisse, Allemagne, Autriche, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg), régions qui ont des caractéristiques communes.

→ = modèle équilibré entre capital et travail

→ l'état concède aux partenaires sociaux (représentants des entreprises (= patronat) et représentants des travailleurs (= syndicats)) une grande autonomie régulatrice :

- Conseil national du travail = instance pour création du droit du travail
- Comité de gestion paritaires (BNB, ONSS, ONEm, ...)
- Conventions collectives de travail (CCT) = accords conclus entre partenaires sociaux

Réponse 2 :

On se demande comment concilier les intérêts de deux groupes d'acteurs de l'entreprise, les actionnaires et les travailleurs. Il y a trois approches traditionnelles :

GB / USA : le jeu du marché surtout : offre et demande, les entreprises sont libres

France : l'Etat régule le fonctionnement de l'économie et du travail

Chez nous : Un modèle équilibré entre capital et travail : "win win". L'état concède aux partenaires sociaux une grande autonomie régulatrice : Conseil national du travail / Conseil central de l'économie, comité de gestion paritaires, conventions collectives du travail.

Réponse 3:

On peut distinguer trois approches traditionnelles pour concilier les intérêts des travailleurs et des actionnaires :

- GB / USA : le jeu du marché surtout > offre et demande > aussi pour le travail > individualisme
- F : l'Etat régule le fonctionnement de l'économie et du travail
- Modèle Rhénan

Caractéristiques de ce modèle :

- Présents dans les pays autour du Rhin (Suisse, Allemagne, Autriche, Belgique, Pays-Bas, Luxembourg)
- Un modèle équilibré entre capital et travail : "win win"
- L'Etat concède aux partenaires sociaux une grande autonomie régulatrice :
 - Conseil national du travail / Conseil central de l'économie
 - Comité de gestion paritaires (BNB, ONSS, ONEm,...)
 - Conventions collectives du travail
- Modèle en difficulté depuis 1990. Modèle à réinventer ?

14. Qu'est-ce que la gouvernance d'une entreprise ?

Réponse 1: *Leçon 5 - Gérer les organisations et les processus*

Point de départ : *Comment est-ce qu'on décide dans une entreprise ?*

Définition : "La gouvernance d'une entreprise recouvre un ensemble de règles de comportements qui déterminent comment les sociétés sont gérées et contrôlées."

C'est un mixte de règles et de comportements qui sont recommandés pour piloter au mieux les entreprises et contrôler la façon dont elles fonctionnent. (Pour éviter un manque de transparence qui pourrait influencer le comportement des investisseurs qui investiraient, ou non, dans une entreprise.)

Réponse 2 :

La gouvernance d'entreprise recouvre un ensemble de règles et de comportements qui déterminent comment les sociétés sont gérées et contrôlées.

La gouvernance d'entreprise fait principalement référence aux relations entre les actionnaires d'une entreprise, son conseil d'administration, la direction et les autres parties prenantes (interne et externe) de l'entreprise.

La gouvernance d'entreprise vise une répartition des compétences et des responsabilités adéquates pour une bonne gestion. Elle vise à améliorer l'efficacité, la qualité, la transparence, la diffusion de l'information, les relations entre les parties prenantes, un traitement équitable entre les actionnaires et un renforcement de la confiance des investisseurs.

15. Qu'est-ce que la culture d'entreprise ?

Réponse 1: *Leçon 5 - Gérer les organisations et les processus (Chapitre 5 du livre de référence)*

La culture d'entreprise n'est pas au cœur des activités de l'entreprise mais est quand même assez facilement observable.

Les 3 dimensions de la culture d'entreprise :

- Artefacts : le langage, le code vestimentaire, ...
- Normes et valeurs partagées : "emprunter dans la caisse" Delhaize >< STIB
- Croyances fondamentales : sur le fonctionnement de l'entreprise, sur la façon de gérer les problèmes, sur la vision du fonctionnement humain, ...

C'est une **réalité** intangible propre à chaque organisation.

La culture permet de comprendre le fonctionnement d'une organisation...et de s'y intégrer.

Réponse 2 :

Au-delà des organes et de leurs règles formelles de fonctionnement, c'est les comportements, les valeurs, les croyances, l'identité collective propres à une organisation.

les 3 dimensions de la culture d'entreprise :

- Artefacts : codes vestimentaires, langage,....
- Normes et valeurs partagées : charte des valeurs de l'entreprise, éthique & déontologie,...
- Croyances fondamentales: sur le fonctionnement de l'entreprise, sur la façon de gérer les problèmes, sur **la vision du fonctionnement humain....**

16. Qu'est-ce qu'une convention collective de travail (CCT) ?

Réponse 1: Le droit du travail n'est pas fait par le parlement, mais il autorise les partenaires sociaux à le faire ENSEMBLE (syndicats et patronat). On a créé des instances pour le faire : le Conseil National du Travail.

Donc, les partenaires sociaux vont conclure des accords, qu'on appelle des Conventions Collectives de Travail (CCT) qui s'opèrent à 3 niveaux :

- au niveau du pays (le Conseil National du Travail)
- dans un secteur de l'économie
- au niveau de l'entreprise.

Mais ce ne sont pas que ces CCTs qui vont créer le droit du travail.

(On va retrouver le patronat et les syndicats dans plein d'organismes et pas uniquement dans les organisations de travail au sens strict : c'est le Conseil Central de l'Économie. C'est un endroit où on va étudier le fonctionnement de l'économie et on va essayer de le monitorer et de le piloter dans une approche concertée entre patrons et syndicats. Par exemple, on retrouve cette représentation paritaire de syndicats et du patronat dans :

- la Banque nationale
- Office Nationale de la Sécurité Sociale (ONSS)
- Office Nationale de l'Emploi (ONEm))

Réponse 2 :

La convention collective de travail est l'expression de la concertation sociale. C'est une version écrite (pour les faire respecter) des accords convenus entre représentants sociaux et employeurs dans certains domaines spécifiques comme l'augmentation des salaires ou le télétravail.

En Belgique, ces conventions s'établissent le plus souvent sur le modèle dit de "compromis à la belge" où chacun vient avec ses demandes pour qu'ensuite on coupe la poire en deux. L'avantage de ce modèle est qu'on évite les confrontations régulières comme en France par exemple. Par contre, ce modèle de compromis peut engendrer un manque de cohérence dans les accords, à l'inverse des pays d'Europe du Nord qui se fixent d'abord des objectifs et qui négocient ensuite dans le but de les atteindre.

Ces conventions peuvent être négociées à 3 niveaux différents :

- L'entreprise : accord entre délégation syndicale et comité d'entreprise

- Le secteur : Accord au sein de la Commission paritaire et du bureau de conciliation (Les augmentations de salaire sont généralement décidées à cette échelle)

- Interprofessionnel : Le groupe des 10 (représentants des différents groupes syndicaux et patronaux) négocie en principe tous les deux ans un accord interprofessionnel qui définit les conventions au niveau national. Ces conventions sont numérotées (par exemple la n°85 concerne le télétravail).

Il est évident que les accords conclus à une certaine échelle ne concernent que les travailleurs de cette même échelle.

Réponse 3 :

Une convention collective de travail (CCT) est un accord conclu entre une ou plusieurs organisations syndicales et une ou plusieurs organisations patronales ou un ou plusieurs employeurs, fixant les relations individuelles et collectives de travail entre employeurs et travailleurs d'entreprises ou d'une branche d'activité et réglant les droits et devoirs des parties contractantes.

La CCT est un accord: ce qui souligne la liberté de négociation des partenaires sociaux; les autorités n'interviennent pas dans sa création.

La CCT règle les droits et devoirs, tant des employeurs et des travailleurs que des organisations patronales et syndicales.

Source : SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

17. Du côté syndical, par qui doit- elle être signée pour être juridiquement valide ?

Réponse 1: La convention collective de travail (CCT) doit être signée par un permanent syndical (et pas par un délégué syndical sauf cas exceptionnel).

Réponse 2 : Pour qu'une CCT d'entreprise ou sectorielle soit juridiquement valide, il faut que ce soit absolument un permanent syndical qui la signe, un délégué syndical n'est pas suffisant. Il est le seul acteur officiellement reconnu pour signer une CCT.

Un permanent syndical est un représentant de l'organisation syndicale, payé par elle. (Secrétaire régional, national,...)

- A ne pas confondre avec un délégué devenu délégué FT

- Relais entre le délégué et l'organisation (expertise en droit social, techniques de négociation,...)

Réponse 3 : par un permanent syndical ET par le management, donc les 2 parties concernées par la CCT, c'est-à-dire les représentants des travailleurs et les représentants des entreprises.

18. A quels niveaux peut-on conclure une CCT ?

Réponse 1: On distingue 3 niveaux de CCT:

1. CCT d'entreprise: conclues hors organes paritaire, par des une délégation syndicale +CE & CPPT
2. CCT sectorielle: conclues au niveau des commissions paritaires par les organisations représentatives +bureau de conciliation
3. CCT numérotées: conclues au sein du CNT par le groupe des 10 (2 FGTB, 2CSC, 1CGSLB, 2FEB, 1 Boerenbond & front vert, 1Unizo , 1UCM) avec AIP tous les deux ans. +CCE

AIP= Un accord interprofessionnel est un accord-programme ou un accord-cadre conclu tous les 2 ans par les représentants des partenaires sociaux du secteur privé.

CPPT= Le Comité pour la prévention et la protection au travail

CE= Conseil d'Entreprise

CCE=Le Conseil central de l'économie

Réponse 2 :

On distingue trois types de CCT:

1: Les CCT intersectorielles conclues au sein du Conseil National du Travail (CNT) par les organisations représentatives représentées par au moins 90% des membres représentant les employeurs et au moins 90 % des membres représentant les travailleurs, et dont le champ d'application s'étend aux différentes branches d'activité et à tout le pays. Au sein du CNT, on peut également conclure une convention pour une branche d'activité qui ne ressortit pas à une commission paritaire ou lorsqu'une commission paritaire instituée ne fonctionne pas. Les CCT du CNT sont numérotées.

2: Les CCT sectorielles conclues au niveau des (sous-)commissions paritaires par les organisations représentatives qui y sont représentées.

3: Les CCT conclues hors organe paritaire, appelées CCT d'entreprise, conclues par une ou plusieurs organisations représentatives des travailleurs (les syndicats) et un ou plusieurs employeurs ou une ou plusieurs organisations patronales représentatives.

19. Comment “devient-on” représentant des travailleurs en CE, CPPT ou délégation syndicale ?

Réponse 1 (Groupe R.4) :

CE (Conseil d' entreprise) est un organe paritaire composé de représentants élus par les travailleurs et des représentants élus par la l'employeurs (parmi les personnel de la direction). (Il ne peut y avoir plus de représentants élus par la direction que le nombre de représentants élus par les travailleurs.

Pour être candidat, il faut être dans l' entreprise depuis plus de 6 mois. Peut importe le type de contrat (indéterminée, à durée déterminée ou encore à l'essai).

Seules les listes déposées par les grands syndicats (au niveau francophone, il s'agit de la CSC, la FGTB et la CGSLB) sont acceptées.

Le CPPT (Comité pour la prévention et la protection du travail) est composé tout comme le CE de représentants des travailleurs élus lors des élections sociales et de représentants désignés par l'employeur parmi le personnel de direction. A nouveau, il ne peut pas y avoir plus de représentants de l'employeur que de représentants des travailleurs et les conditions d'éligibilité sont les mêmes que celles du CE.

La délégation syndicale a pour objectif de résoudre les problèmes collectifs des travailleurs et de recevoir les plaintes de ceux-ci. Elle doit être mise au courant de toute modification qui pourrait changer les conditions de travail afin de gérer les conflits potentiels.

Une délégation syndicale ne peut être créée que si une ou

plusieurs organisations représentatives des travailleurs en font la demande. Pour faire partie de la délégation syndicale, il y a deux manières possibles en fonction du type d'entreprise. Dans certaines entreprises, il faut être élu par le syndicat, et dans d'autres, on est élu par les travailleurs. Afin de pouvoir être candidat, il faut être employé et affilié à un syndicat.

Réponse 2 :

20. Quelles sont les principales différences entre le CE et le CPPT ?

Réponse 1 (Groupe R.4):

CE

Le Conseil d'Entreprise (CE) a pour mission de favoriser **la vie économique et l'emploi dans l'entreprise**. Il est **composé** d'ouvriers, employés, jeunes travailleurs (si au moins 25 travailleurs de moins de 25 ans le jour des élections) et cadres (si au moins 15 cadres).

Les entreprises qui comptent **au moins 100 travailleurs** sont obligées de mettre en place un CE. Dans celles qui retournent à un nombre inférieur à 100, le CE est maintenu pour autant que le nombre de travailleurs reste supérieur à 50.

Le CE se réunit au moins **une fois par mois** (hors réunions spéciales). Il est présidé par le chef d'entreprise ou son représentant.

Les **six principales compétences** du CE sont : **1)** l'organisation de l'information, **2)** la situation économique et financière, **3)** l'emploi et la formation, **4)** l'organisation du travail et les conditions de travail, **5)** la politique du personnel et **6)** les relations entre l'employeur et les travailleurs.

CPPT

Le Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) a pour mission de favoriser le **bien-être des travailleurs**. Il est **composé** du chef d'entreprise (ou de son représentant), des délégués de la direction, des délégués du personnel, du conseiller en prévention et du médecin du travail.

Les entreprises qui comptent **plus de 50 salariés (2 fois moins que le CE)** sont obligées de mettre en place un CPPT. Dans celles qui occupent moins de 50 travailleurs, la délégation syndicale ou les travailleurs eux-mêmes exercent les missions du CPPT.

Le CPPT se réunit au moins **une fois par mois** (et chaque fois qu'au moins un tiers de la délégation du personnel en fait la demande). Son animation est assurée par l'employeur.

Les **quatre principales compétences** du CPPT sont : **1)** une fonction d'avis et de proposition, **2)** communications relatives à l'information et à la formation des travailleurs en matière de prévention, **3)** un rôle de supervision du Service Interne pour prévention et protection au travail (SIPP) et **4)** une participation à l'application du Système Dynamique de Gestion des Risques (SDGR).

Réponse 2 :

Le Conseil d'entreprise (CE) et le Comité de prévention et protection au travail (CPPT) forment la Convention collective de travail servant l'ensemble de l'entreprise.

Le CE est obligatoire pour une unité technique d'exploitation (entreprise ou groupe) de min. 100 personnes >< min. 50 pour une CPPT

Le CPPT comprend 2 deux conseillers en prévention : pour la surveillance médicale et pour les (SIPPT -> service interne pour la prévention et protection au travail – SEPPT -> service externe ...). Ce dernier n'est ni membre de la direction ni membre de la délégation des représentants du personnel).

La mission du CE est de protéger les intérêts des travailleurs de manière générale (informations, discuter de la politique sociale, économique et financière de l'entreprise, règlements imposés, congés, œuvres sociales, respect de la législation). L'avis donné par le CE n'est pas contraignant. Si nécessaire, celui-ci a la possibilité de porter plainte (Auditorat – Tribunal du travail – Inspection des lois sociales).

Le CPPT s'occupe de défendre le bien-être au travail. Comme le CE, il peut donner un avis mais ne peut pas prendre directement des décisions dans l'entreprise.

21. Quels sont les mécanismes de base lorsque l'on parle d'une "personne" ? Illustrez votre propos par des exemples de votre vécu en tant que groupe de travail.

Réponse 1 (Groupe V1)

Chaque personne perçoit et interprète le monde différemment. Cela mène à des comportements différents. Pour parler d'une personne, on doit prendre en compte ces 3 dimensions.

Perception:

En ce qui concerne la perception, lorsqu'il nous manque de l'information, le cerveau va combler les trous. Nous filtrons aussi toutes les informations que nous recevons. Cela implique que face à une même consigne, les personnes réagissent différemment.

Interprétation:

Cela dépend de des préférences (ex: plus analytique ou plus organisé), moteurs (ex: voir question 23) et croyances qu'une personne acquiert tout au long de sa vie. D'après le modèle "Hermann Brain Dominance Instrument", il existe 4 classes de préférences cognitives (séparées en 4 couleurs). On note qu'une personne pourrait appartenir à plusieurs catégories, ce qui rend la gestion des personnes compliquées.

Ensuite, nos croyances nous permettent de fonder nos comportements. Elles dépendent de nos valeurs, notre éducation et nos expériences. Ici encore on note

que chaque personne a des croyances différentes, ce qui nous pousse à avoir des comportements face à une même situation.

Comportement:

Comme indiqué plus haut, le comportement dépend de la perception et l'interprétation de chacun. C'est ainsi que l'on décide de la manière dont on va communiquer, réagir, prendre des décisions...

Réponse 2 : Les mécanismes de base d'une personne sont les suivants :

- La perception
- L'interprétation
- Le comportement

En d'autres termes, recevoir l'information, la traiter et agir en conséquence. Ces mécanismes peuvent fortement différer d'une personne à l'autre. Analysons plus en détail ces différents aspects :

Perception : Le cerveau aura tendance à combler dans ce que nous percevons, mais aussi, à l'inverse, à filtrer les informations et ne sélectionner que celles qui nous intéressent. De nombreuses "expériences" permettent de mettre en évidence ces tendances (danseuse qui tourne dans un sens ou l'autre, singe qui passe dans l'image qu'on remarque ou pas etc.)

Interprétation : Une fois l'information perçue, celle-ci doit encore être traitée, interprétée. Encore une fois, cela se fera de manière très subjective. Des facteurs qui peuvent influencer la manière qu'a qqn d'interpréter ce qu'il perçoit sont par exemple ses préférences, ses croyances, ses besoins, ses moteurs, ou encore ses valeurs.

Comportement : Enfin, notre comportement, nos agissements face à l'information seront déterminés par les facteurs cités précédemment. Et à nouveau, le comportement de chacun sera différent de celui d'un autre. Certains comportements sont par exemple la prise de décision, la communication, la réaction face à un problème.

Il existe des tests qui permettent d'avoir une idée sur le comportement de chacun, et ainsi, sur leur façon de percevoir et interpréter. Ces outils sont cependant à considérer avec un esprit critique puisqu'ils sont utiles à titre indicatif mais ne permettent en rien de définir une personne.

22. Quelles sont les deux grandes théories (relatives au cerveau) de neurosciences abordées dans le cadre de la leçon 1 ?

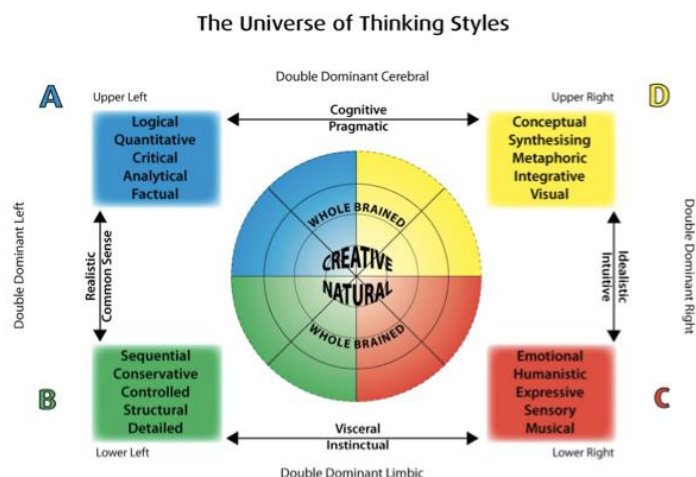
Réponse 1:

Les deux grandes théories sont celle de Herrman et celle de Mc Lean :

1) Le modèle Herrmann décrit la théorie des préférences individuelles développée par le manager américain Ned Herrmann. Ce modèle représente sous la forme d'un

cercle divisé en quadrants, (il y a beaucoup d'information, bien entendu tout n'est pas pertinent) :

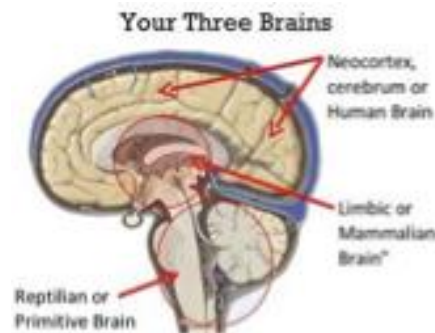
- **Mode de pensée analytique**
 - Mots clés : logique, factuel, critique, technique et quantitatif.
 - Points de force : compile les faits, analyse, argumente rationnellement, formule des théories, mesure précisément, résout les problèmes logiquement, raisonne, est précis.
- **Mode de pensée séquentielle**
 - Mots clés : prudent, structuré, organisé, détaillé et planifié.
 - Points de force : remarque les défauts, approche les problèmes pratiquement, va jusqu'au bout des choses, développe des plans détaillés et des procédures, envisage les problèmes sous l'angle du planning.
- **Mode de pensée interpersonnel**
 - Mots clés : interpersonnel, émotionnel, spirituel, sensible, kinesthésique.
 - Points de force : comprend les difficultés relationnelles, anticipe le ressenti des autres, perçoit des éléments non verbaux issus du stress, comprend les éléments émotionnels, prend en compte les valeurs.
- **Mode de pensée imagitatif**
 - Mots clés : holistique, intuitif, intégratif, synthétique et conceptuel.
 - Points de force : Lit les signes du changement, voit les choses globalement, reconnaît les nouvelles possibilités, tolère l'ambiguïté, intègre les idées et les concepts, défie les règles établies.



2) La théorie du cerveau triunique (Mc Lean). La théorie du cerveau triunique est un modèle controversé selon lequel le cerveau humain s'est développé à travers l'apparition successive au cours de l'évolution de l'espèce humaine de trois cerveaux distincts :

- Le cerveau reptilien, dit aussi cerveau primitif.
- Le cerveau paléo-mammalien, ou limbique. Il serait à l'origine de notre instinct. Il permettrait les émotions et déclencherait les réactions d'alarmes du stress.

- Le cerveau « humain » proprement dit, néo-mammalien ou néocortex, serait le résultat de la 3^e et dernière phase de l'évolution. Il permettrait notamment le raisonnement logique, le langage et l'anticipation des actes.



Réponse 2 (Groupe V.1):

1. Théorie du cerveau triunique

Cette théorie explique que le cerveau humain est composé de 3 cerveaux:

- le cerveau reptilien ou primitif
- le système limbique (paléo-mammalien)
- le néocortex (néo-mammalien)

Cette vision de l'organisation neuroanatomique est un outil théorique (aujourd'hui obsolète) permettant de modéliser l'architecture fonctionnelle du cerveau et l'organisation générale de ses principales aires en relative interdépendance. Elle a été introduite en particulier par le neurobiologiste Paul D. MacLean au cours des années 1950-60.

Le premier cerveau, **le cerveau reptilien** serait notre cerveau primitif, c'est-à-dire celui qui gère les principales fonctions qui nous permettent de survivre:

- Sa première fonction est d'assurer l'homéostasie : il assure la régulation de la respiration, du rythme cardiaque, de la tension artérielle, de la température, des échanges hydriques, gazeux et ioniques, etc.
- Il assure également la satisfaction des besoins primaires/vitaux, tels que l'alimentation, le sommeil, la reproduction, etc.
- Il est responsable de l'instinct de conservation et de certains réflexes de défense comme la morsure du serpent, la fuite, l'envol des oiseaux, etc. Celui-ci serait apparu quand les poissons sortirent de l'eau et devinrent batraciens.

Le second cerveau, **le système limbique** est notre cerveau émotionnel, celui-ci jouant un rôle très important dans le comportement et en particulier, dans

diverses émotions comme l'agressivité, la douleur morale, la peur, le plaisir ainsi que la formation de la mémoire.

Le troisième cerveau, **le néocortex** est impliqué dans les fonctions cognitives dites supérieures comme les perceptions sensorielles, les commandes motrices volontaires, le raisonnement spatial, la conscience ou encore le langage. On lui attribue également la particularité de ne pas fonctionner de façon automatisée, c'est-à-dire que l'on ne peut prévoir comment il va réagir à un stimulus donné.

Les études d'anatomie comparée ont démontré que le néocortex est une évolution récente du cerveau et qu'il s'est développé après et sur les autres couches du cortex.

2. Split brain (exemple plutôt que théorie)

Cette opération a été réalisée la première fois sur le patient HM qui souffrait d'épilepsie. Les médecins ont coupé le corps calleux de ce patient (auto-route de fibres qui permet de relier les 2 hémisphères du cerveau). Cette section met en évidence la latéralisation du langage dans l'hémisphère gauche du cerveau. Lorsque l'on présentait un objet dans le champs visuel gauche du patient celui-ci allait s'enregistrer dans le cortex visuel droit*. Malheureusement, à cause de la section du corps calleux, l'information n'arrivait pas à aller dans la zone dédiée au traitement du langage (Aire de Broca située dans l'hémisphère gauche). Le patient était donc dans l'incapacité de nommer l'objet alors que si on avait présenté l'objet dans le champs visuel droit, celui-ci se serait enregistré dans le cortex visuel gauche et aurait donc été traité par l'aire de Broca (car l'information est enregistrée dans l'hémisphère du traitement de langage, c'est-à-dire l'hémisphère gauche).

23. Peut-on dire que la gestion des personnes est une science ?

Réponse 1:

Partons de la définition du Larousse du mot science : « Ensemble cohérent de connaissances relatives à certaines catégories de faits, d'objets ou de phénomènes obéissant à des lois et/ou vérifiés par les méthodes expérimentales. ». D'un côté la gestion des personnes regroupe un certain nombre d'études et de connaissances sur des processus managériaux qui constitue aujourd'hui sa littérature scientifique. En revanche, ces faits n'obéissent à aucune loi étant donné les comportements diversifiés et uniques de chacun donc on ne pourrait pas le caractériser de science pour cette raison. En conclusion bien que le domaine du management se veuille élaborer des techniques et des approches pour la gestion des personnes dans une organisation, elle se heurte à de gros problèmes tant la répétabilité n'est pas possible d'une entité à une autre et le côté humain reste un facteur imprévisible prépondérant.

Réponse 2 (Groupe V.1):

Pour répondre à cette question commençons d'abord par définir brièvement ce qu'est une science.

D'après wikipédia : "La science (du latin scientia, « connaissance ») est l'ensemble des connaissances et des travaux au caractère universel ayant pour objet l'étude de faits et de relations vérifiables, selon une méthode caractérisée par l'observation, l'expérience, les hypothèses et la déduction. On la divise communément en différents domaines (ou disciplines) qualifiés de sciences (au pluriel)."

Essayons maintenant d'appliquer cette définition à la gestion des personnes. D'abord, est-ce un ensemble de travaux ayant pour objet l'étude de faits et de relations vérifiables ? C'est le cas pour la gestion de personnes en effet, les différentes théories de cette discipline découlent d'études de faits et de relations vérifiables. Ensuite, les méthodes utilisées sont également caractérisées par de l'observation des expériences etc... Jusqu'ici la méthodologie et les résultats et la théorie de la gestion des personnes correspondent bien à la définition d'une science. Là où cela devient un peu plus mitigé c'est du côté de l'universalité des travaux. En effet, la méthodologie scientifique cherche à obtenir des résultats le plus universel possible néanmoins le sujet de ces travaux étant l'humain cela rend cette dimension assez difficilement atteignable.

Pour résumer, la démarche derrière les différentes théories de la gestion de personnes se veut proche des démarches scientifiques mais là où il y a une nuance c'est au niveau de la reproduction des expériences qui est assez complexe en raison du caractère très hétérogène du sujet de ces expériences en l'occurrence l'Homme. Le côté universel recherché en est donc directement compromis.

24. Qu'est-ce qu'un « moteur » dans le contexte de la personne ? Quelles en sont les conséquences ? Illustrez votre propos par des exemples de votre vécu en tant que groupe de travail.

Réponse 1:

Un moteur dans le contexte d'une personne est la conséquence d'un cheminement constant qui nous donne un avis sur chaque situation. C'est un processus dont nous n'avons pas conscience.

1. Perception avec les yeux (cerveau + préférences (filtres))
2. Interprétation avec la pensée (préférences, croyances et valeurs) à mettre du sens (et plus particulièrement son sens)
3. Comportements/réactions qui mettent en mouvement (moteurs, reconnaissance)

Les filtres se développent tout au long de votre vie et bâtissent notre personnalité tout comme les préférences, les croyances et les valeurs qui orientent nos interprétations. Ce processus se passe sans cesse durant votre journée, il rythme vos décisions. Pourquoi est-il intéressant ?

C'est intéressant d'en avoir connaissance pour se connaître soi-même et comprendre nos interprétations. Mais c'est surtout intéressant dans la gestion des autres car avoir conscience que les autres ont également ce cheminement permet de comprendre comment à partir de mêmes faits, on peut diverger d'avis complètement sans que l'un ou l'autre n'ait tort. En effet, chacun interprète ce qu'il a perçu. Difficulté en deux points de communiquer avec les autres car on ne perçoit pas de la même manière et on n'interprète pas de la même manière. Il en va de la bonne gestion des personnes de prendre conscience qu'un point de vue ou un autre n'est pas bon ou mauvais, il est juste le résultat soit d'une perception différente soit/et d'interprétations différentes.

Réponse 2 (Groupe V.1):

Le moteur d'une personne peut être interprété de la manière suivante : "C'est le ou f

les messages contraignants qui permettent d'expliquer comment cette personne se comporte". Les moteurs sont propres à chaque personne (c'est une interprétation subjective). Des exemples de messages contraignants sont les suivants : "Sois parfait(e)", "Sois fort(e)", "Dépêche-toi", "Fais plaisir", "Fais des efforts".

Les moteurs vont influencer directement ou indirectement nos comportements. Ils sont nécessaires mais s'ils sont trop dominants, ils peuvent créer des effets contre-productifs (Par exemple, si une personne a la perfection comme moteur principal, elle risque de passer beaucoup de temps à améliorer des petites parties de son travail plutôt qu'à avancer dans le "gros du travail") (slides 31-38 leçon 1).

(Partie à détailler en fonction du groupe:)

Dans notre travail de groupe, on a donc dû prendre en compte les personnalités de chacun afin d'avancer dans notre but commun. On a donc du manager selon les personnalités de chacun, afin de développer une stabilité émotionnelle et la capacité à agir, même en circonstances difficiles.

25. Quelles sont les différences entre le mode projet agile et le mode waterfall ?
Quels sont leurs intérêts/avantages respectifs et dans quels contextes sont-ils plus indiqués ? En quoi ces modes intègrent-ils (ou pas) la dimension « personne »?

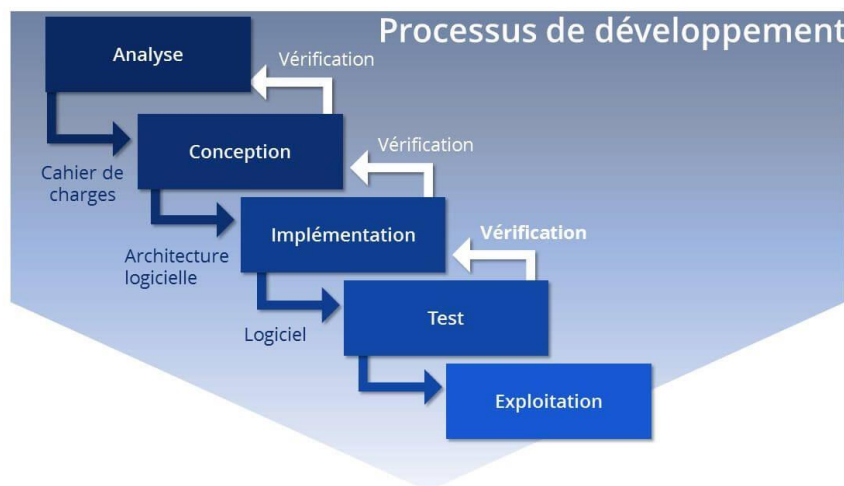
Réponse 1: Wen-hui Zhang Groupe R.8

Méthode waterfall:

Approche classique, "Waterfall" consiste en une approche séquentielle, dite « de haut en bas », de la gestion d'un projet. Elle obéit à deux principes : procéder par étapes (on passe à l'étape suivante une fois que la précédente est achevée et validée) et ne pas revenir en arrière. De cette façon, on limite le risque d'erreur et l'incertitude.

Fonctionnement :

1. Analyse : planification, analyse et spécification des besoins
2. Conception : conception et spécification du système
3. Implémentation : programmation et tests des modules
4. Test : intégration du système, tests du système et de l'intégration
5. Exploitation : livraison, maintenance, amélioration



Avantages :

Si les objectifs de votre projet sont clairement identifiés, la méthode waterfall est parfaitement adaptée car elle est à la fois simple, facile à mettre en place, logique et très structurée. Elle est également idéale pour les projets où la qualité est plus importante que le coût et les délais.

Puisque tout doit être prévu en amont, la méthode en cascade permet d'avoir une idée précise du budget nécessaire à la réalisation du projet. Elle permet également de planifier avec précision le

temps et les ressources nécessaires au bon déroulement du projet. Aucune phase ne se chevauche et l'on sait précisément quand le projet devra être livré.

Il est plus facile de mesurer la progression du projet avec cette méthode puisque tout le déroulé du projet est défini en amont.

Après la phase d'exigences, la présence du client n'est pas nécessaire durant le déroulement du projet, ce qui est pratique pour les clients peu disponibles.

Inconvénients :

Le principal inconvénient de la méthode waterfall, c'est son manque de flexibilité. Puisqu'elle se déroule en suivant précisément des étapes, elle ne laisse aucune place aux imprévus et aux modifications.

Avec cette approche, vous avez plus de risques de voir votre client insatisfait et déçu du résultat final du projet. En effet, puisque le client ne peut pas intervenir et ne verra son projet qu'une fois terminé, il est possible que celui-ci ne soit pas en adéquation avec ses attentes et ses besoins qui auront peut-être évolué, tout comme le contexte dans lequel le projet s'inscrit (nouveaux concurrents, nouvelles technologies, nouveaux marchés, etc.).

Pour tout changement, l'équipe devra revoir l'intégralité du projet (ou presque) car toutes les étapes peuvent potentiellement être affectées. Cela décourage la prise en compte d'éventuelles modifications et surtout, une modification risque de générer des retards et des coûts supplémentaires. En effet, il est moins pratique et plus coûteux d'ajouter une option supplémentaire sur un projet presque terminé que sur un projet en cours de réalisation.

Enfin, ce type de méthode en cascade ne convient pas aux projets complexes, de grande envergure.

Méthode Agile:

Plus souple et plus récente, la méthode Agile est centrée sur le caractère modulable de la gestion de projet. Le client comme les équipes bénéficient d'un accès au projet, ce qui leur permet de le changer en cours de route chaque fois que nécessaire.

La méthode agile est souvent appliquée grâce à Scrum* : les projets sont « découpés » en phases, lesquelles aboutissent à un livrable.

La méthode Agile prône les 4 valeurs fondamentales de la méthodologie :

- L'équipe, soit des individus et des interactions plutôt que des processus et des outils ;
- L'application, c'est-à-dire des fonctionnalités opérationnelles plutôt que de la documentation exhaustive ;
- La collaboration avec le client plutôt que la négociation contractuelle ;

- L'acceptation du changement plutôt que le suivi d'un plan.

Avantages

L'avantage majeur de l'approche Agile est sa flexibilité. Les changements du client et les imprévus sont pris en compte et l'équipe projet peut réagir rapidement.

Autre atout : la collaboration et la communication fréquente avec le client, ainsi que sa forte implication dans le projet. Une relation de confiance se tisse entre le client et l'équipe projet.

Le client dispose d'une meilleure visibilité sur l'avancement du projet et peut ainsi l'ajuster en fonction de ses besoins. Le contrôle qualité est permanent. Quant à l'équipe projet, elle peut réagir rapidement aux demandes du client.

Augmenter l'efficacité : Étant donné que les équipes Agiles sont auto-organisées et indépendantes, elles travaillent au sein d'une culture collaborative. La forte responsabilisation des membres et leur engagement génèrent un effet de cercle vertueux augmentant la performance de l'équipe au global. Aussi, lorsque chaque membre a conscience de son rôle dans l'équipe et peut se concentrer sur les tâches les plus importantes, toute l'équipe travaille collectivement et avance à l'unisson.

Les équipes fonctionnent avec des cycles réguliers de livraison de fonctionnalités.

→ intégration de la personne

Enfin, vous contrôlez mieux les coûts du projet car à la fin de chaque étape, vous connaissez le budget déjà dépensé et celui restant. Vous pouvez ainsi décider de poursuivre ou d'arrêter le projet si les fonds sont insuffisants.

Inconvénients

Comme le dialogue est privilégié, la méthode Agile laisse peu de place à la documentation, ce qui peut poser problème en cas de changement d'équipe projet, par exemple.

Le client doit être disponible et s'intéresser à son projet afin de s'assurer qu'il répondra parfaitement à ses besoins. Tous les clients n'ont pas le temps, ni l'envie de s'impliquer pleinement dans la réalisation d'un projet.

La méthode Agile n'est pas adaptée pour les entreprises avec une structure hiérarchique très forte à cause de son fonctionnement collaboratif.

Cette méthodologie permet un bon contrôle des coûts, mais elle rend très difficile la vision d'un budget pour la totalité du projet. La flexibilité a un coût que le client doit être prêt à payer.

→ **Conclusion** : La méthode Agile comme la méthode Waterfall ont chacune leurs forces et leur faiblesses. Au final, le choix dépend grandement de la nature du projet et du marché dans lequel il sera voué à évoluer.

Un projet déjà très structuré sur un marché stable n'a pas forcément d'intérêt à être conduit en mode Agile et profitera bien mieux de l'organisation et la structure des méthodes en cascade.

Au contraire, un projet qui demande un développement plus rapide pour se placer sur un marché sujet à de nombreuses évolutions aura fort à gagner à se voir inscrit dans une philosophie de développement Agile. Un tel projet profitera parfaitement des forces de l'agilité, car rapidité et flexibilité sont essentielles au succès sur ce type de marché.

C'est la raison pour laquelle le mode Agile est plus largement préféré dans les mondes du développement et de l'informatique. Ces deux domaines sont soumis à une importante pression, du fait des évolutions constantes auxquels ils sont soumis et à forte concurrence qui domine le marché.

Réponse 2 :

Depuis maintenant des dizaines d'années, la gestion de projets est souvent gérée par des méthodes classiques

Waterfall. Ces méthodes sont séquentielles, les besoins sont définis intégralement dès le début et le projet est déve-

loppé et livré.

Ces méthodes Waterfall restent populaires du fait que les acteurs qui l'utilisent y sont attachés, car elles leurs

permettent de tout planifier et ne pas devoir faire face à des changements. Cependant, dans de nombreux cas, ces

méthodes se sont révélées beaucoup trop rigides et parfois inefficaces dans le cadre de projets stratégiques ayant

besoin de plus de réactivité et de changements. Dans les années 1990 sont donc apparues les méthodes "agiles" qui

sont des méthodes qui peuvent mieux s'adapter aux besoins du client en facilitant le changement du projet lors de

sa réalisation.

1 Méthode Waterfall

1.1 Origine et définitions

Une méthode "Waterfall" ou "en cascade" de l'analyse et de la conception des systèmes a été la première approche

moderne établie pour la construction d'un système. Ces méthodes ont été définie à l'origine par Winston W. Royce

en 1970. Elles sont basées sur des activités séquentielles qui se succèdent.

Page 1

Méthode agile vs. Waterfall

1 MÉTHODE WATERFALL

Figure

1 – cycle Waterfall

Les étapes de la réalisation d'un projet à l'aide de cette méthode sont les suivantes :

1. Recueil des besoins auprès des clients.
2. Analyse détaillée des besoins.
3. Conception des besoins (représentation du projet de manière textuelle ou sous forme de diagramme)
4. Développement complet du projet.
5. Phase de tests pour s'assurer de la qualité de développement (modification si nécessaire après les tests).
6. Remise au client.

Toutes ces étapes séquentielles, nécessaires à la réalisation du projet, doivent être strictement planifiées du début à

la fin. [1]

1.2 Avantages des approches Waterfall

Ces méthodes reposent sur un cahier des charges clair et défini au tout début du projet, l'approche est structurée,

tout doit être prévu en amont, ce qui permet de d'attribuer facilement le budget et les ressources nécessaires au

déroulement du projet.

Le déroulement séquentiel de ces méthodes permet aisément de mesurer le progrès réalisé. De plus, grâce à ce dé-

roulement séquentiel, des erreurs de conception qui peuvent survenir sont saisies avant le développement du projet,

ce qui permet de gagner du temps lors de la phase de mise en oeuvre.

Un autre avantage des méthodes Waterfall est que la participation du client n'est pas primordiale, ce qui peut se

révéler utile lorsque celui-ci n'a pas le temps de se rendre à des réunions de planifications quotidiennes ou hebdoma-

dares. Par ailleurs, dans des projets à long termes, où des roulements d'équipes sont à prévoir, la planification des

étapes réduit l'impact d'intégration des nouvelles ressources. [2]

1.3 Limites des approches Waterfall

Les "limites" évoquées ci-dessous ne sont pas toujours des désavantages, nous pouvons dire que ce sont des

caractéristiques de cette méthode, et que celles-ci ont leurs avantages et leurs inconvénients.

Dans une méthode Waterfall toutes les étapes du projet doivent être claires dès le début.

Ce n'est pas faisable dans tous les projets, notamment les projets informatiques

1

où souvent les besoins changent

au cours du projet. En plus cette exigence peut créer des premières semaines très intensives aux responsables du

projet qui doivent tout planifier.

Comme les méthodes Waterfall sont séquentielles, si une étape vient à être bloquée, toutes les suivantes seront

bloquées jusqu'à ce que celle-ci soit réglée. Ceci peut amener de la pression sur les équipes en charge de l'étape

problématique, en plus de bloquer toute la continuation du projet.

Nous pouvons également ajouter que si un problème reste indétecté durant une étape, celui-ci va se propager dans

toutes les suivantes et peut donc prendre de l'ampleur. Notamment il se pourrait que des problèmes concernant la

première phase soient détectés dans une phase ultérieure, alors que l'équipe qui travaillait sur la première phase

travaille maintenant sur un autre projet ou n'est plus disponible.

1. La méthode Waterfall reste toutefois appliquée pour certains projets informatiques bien que souvent pour ceux-ci la méthode agile

est préférée.

Page 2

Méthode agile vs. Waterfall

2 MÉTHODE AGILE

Ce n'est pas toujours la méthode la plus appréciée des clients non plus car si ceux-ci souhaitent modifier le projet, leur

modification ne sera souvent pas aisément ajoutée compte tenu que celles-ci n'étaient pas connues à la naissance du

projet. Si toutefois la décision d'effectuer les modifications est prise, celles-ci seront dans la plupart des cas coûteuses.

Finalement dans cette méthode les failles du projet - si il y en a - sont souvent détectées très tard dans le cycle de

développement car les équipes en charge d'effectuer les tests ne sont pas impliquées dès le départ. [2]

2 Méthode Agile

2.1 Origine et définitions

Une méthode agile est une méthode de

gestion de projet itérative et collabora-

tive. Cette méthode permet à l'entre-

prise de prendre en compte les besoins

initiaux du client et les faire évoluer si

besoin. Elle se base sur des principes qui

portent le client au centre, il est impli-

qué du début à la fin et donne un feed-

back régulier aux équipes. Les itérations sont des cycles de développement courts et très ciblés grâce aux feedbacks reçus.

[3] [4]

Figure

2 – cycle Agile

2.2 Les principes de la méthode Agile

Les méthodes agiles se basent sur 12 principes fondamentaux décrits dans le manifeste agile. Ce manifeste a été

rédigé par une assemblée de 17 spécialistes du développement logiciel en 2001. Selon eux, il contient les meilleures

approches pour développer un logiciel. Nous les énumérons ci-dessous :

1. La priorité est la satisfaction du client.

C'est un des principes les plus importants de la méthode agile; pour savoir si le client est satisfait, il est

primordial de l'impliquer dans le processus de développement.

2. Accepter le changement dans les exigences.

C'est la définition même de l'agilité.

3. Livrer le plus souvent possible des versions opérationnelles de l'application.

Il est nécessaire que chaque sprint apporte des features fonctionnelles, la durée des sprints doit être mise au

point pour correspondre aux livraisons.

4. Client et développeurs doivent coopérer durant toute la durée du projet.

Le client est totalement impliqué et une relation de confiance sera instaurée.

5. Construire des projets autour d'individus motivés.

Pour maintenir cette motivation au sein d'une équipe, les individus ne doivent notamment pas être considérés

comme une ressource interchangeable.

6. Il est préférable de communiquer en face à face.

Les intermédiaires sont évités et l'échange oral est préféré afin d'augmenter la rapidité de compréhension et

d'éviter toute ambiguïté.

7. Une version opérationnelle est un indicateur d'avancement du projet.

Livrer une feature qui est opérationnelle à chaque itération du projet est important pour voir le progrès déjà

fait et ce qu'il reste à faire.

Page 3

Méthode agile vs. Waterfall

2 MÉTHODE AGILE

8. Adopter un rythme constant et soutenable.

L'important est de pouvoir maintenir un rythme sur la durée sans épuiser les équipes. Des heures supplémen-

taires trop importantes ne servent pas à l'avancement du projet sur le long terme.

9. Porter une attention continue à l'excellence technique et à la conception.

Effectuer un travail sur les versions de sorte à ce que ce soit évolutif pour ne pas tout recommencer à cause

d'un changement.

10. La simplicité est essentielle.

Privilégier la simplicité pour éviter le travail inutile.

11. Laisser les équipes s'auto-organiser et se responsabiliser.

Les personnes travaillant dans un but commun parce qu'elles le veulent sont toujours plus fiables que celles

pour qui on leur a ordonné de le faire.

12. Les équipes ajustent leur comportement à intervalles réguliers.

Les équipes doivent garder en vue l'amélioration continue, sans oublier les rétrospectives qui peuvent se révéler

très enrichissantes.

2.3 Avantages des approches Agile

Cette méthode itérative présente de nombreux avantages, tout d'abord elle permet une meilleure communication

avec le client. De plus celui-ci peut voir le progrès du projet et apporter des exigences et des explications tout au

long du développement.

Ensuite, le client peut parfois déjà faire usage du produit avant que celui-ci ne soit dans sa dernière itération. Le

projet est donc continuellement évalué et raffiné et des phases de tests sont réalisées à la fin de chaque itération.

Il est donc plus facile de résoudre les problèmes qui surviennent car ils sont détectés avant qu'ils ne prennent trop

d'ampleur.

De plus, les coûts sont contrôlés, ce qui permet de minimiser les coûts imprévus.

Enfin, cette méthode permet d'installer une grande confiance au sein de l'équipe. En effet, les premières itérations

permettent de s'assurer que les besoins du client sont atteints et qu'il est satisfait. L'équipe prend confiance en elle

en voyant le projet évoluer au rythme des itérations et, une fois la confiance installée, les différents changements ne

représentent plus un problème. [5] [2]

2.4 Limites des approches Agile

Figure

3 – Triangle de gestion de projet

Une méthode agile n'est pas sans failles, elle peut présenter également certains inconvénients. Il est à noter que

certaines de ces inconvénients peuvent représenter des avantages pour certaines personnes.

Premièrement, le temps et les ressources sont fixés dans le triangle de gestion de projet en approche agile dès

le départ, la seule variable est la portée du projet. Le but est de maximiser la production de fonctionnalités dans

un temps et des ressources limitées. Dès lors, il n'est pas certain que tous les objectifs soient atteints dans ces

limites.

Un autre inconvénient de la méthode agile est le risque de décalage entre l'objectif établi à la naissance du projet

et le produit final. Ces deux-ci peuvent être très différents étant donné que le projet évolue continuellement et qu'il

Page 4

Méthode agile vs. Waterfall

4 ÉTUDES DE TERRAIN

n'est pas possible de prévoir les problèmes qui seront rencontrés et les nouvelles exigences qui seront apportées.

Il y a également un risque de multiplications des itérations, ce qui peut augmenter considérablement le temps de

développement et le coût.

Finalement, beaucoup de tests sont réalisés et, bien que cela représente un avantage de la méthode, le fait d'effectuer

de nouveaux tests à chaque itération prend un temps qui peut être conséquent. [6] [7] [8]

3 Conclusion

Pour conclure cette partie, l'organisation stricte de la méthode en cascade est très appréciée de certaines sociétés,

mais aujourd'hui, la méthode agile est souvent préférée à la méthode Waterfall car elle offre une plus grande souplesse

et permet d'impliquer le client tout au long du projet

2

. Cependant, il est possible de créer une méthode "hybride"

en combinant ces deux approches.

26. Votre travail de groupe a-t-il été plutôt en mode agile ou waterfall ? Illustrez.

Réponse 1:

Constantin van Ypersele - R.8

Ces deux méthodes ont été inventées dans le cadre de projet informatique et pour aider les développeurs à avoir une certaine rigueur dans leurs projets. Pour répondre à la question, il faut revenir sur leur définition.

Waterfall

La gestion de projet dites « en cascade » (waterfall) est un modèle de gestion linéaire qui divise les processus de développement en phases de projet successives. Contrairement aux modèles itératifs, chaque phase est effectuée une seule fois. Les sorties de chaque phase antérieure sont intégrées comme entrées de la phase suivante. Ce modèle est fort utilisé dans le développement de logiciel informatiques (d'où les noms des phases). Les différentes étapes sont :

- Analyse : planification, analyse et spécification des besoins
- Conception : conception et spécification du système
- Implémentation : programmation et tests des modules
- Test : intégration du système, tests du système et de l'intégration
- Exploitation : livraison, maintenance, amélioration

Si on applique ça au projet, je pense que globalement ça donnerait qqch comme ça (commun à tous les groupes) :

- Analyse : répartition des tâches, compréhension de la problématique et des attentes
- Conception : recherche littéraire + interviews
- Implémentation : mise en commun des différents sous-groupes + rédaction du rapport
- Test : rdv avec les profs et avec l'expert tuteur pour un débrief et des conseils (+ examen ?)
- Exploitation : remise finale + usage externe du rapport

Source : [Modèle en cascade : définition et domaines d'application - IONOS](#) (trouvé dans les slides)

Principe agile

La méthode agile est une méthodologie qui se base sur 4 valeurs :

- Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils
- Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive
- La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle
- L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan

Elle possède 12 principes de base :

- 1. Notre plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée.
- 2. Accueillez positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus Agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client.
- 3. Livrez fréquemment un logiciel fonctionnel, dans des cycles de quelques semaines à quelques mois, avec une préférence pour les plus courts.
- 4. Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet.
- 5. Réalisez les projets avec des personnes motivées. Fournissez-leur l'environnement et le soutien dont elles ont besoin et faites-leur confiance pour atteindre les objectifs fixés.
- 6. La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face.
- 7. Un logiciel fonctionnel est la principale mesure de progression d'un projet.
- 8. Les processus agiles encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant.
- 9. Une attention continue à l'excellence technique et à un bon design.
- 10. La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle.

- 11. Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes auto organisées.
- 12. À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens possibles de devenir plus efficace. Puis elle s'adapte et modifie son fonctionnement en conséquence.

À chaque groupe de voir mais je ne pense pas que cette méthodologie fut employée...

Source : [Manifeste agile – Wikipédia \(wikipedia.org\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Manifeste_agile)

Réponse 2 : (attention, la méthode peut varier en fonction des groupes)

6 Gestion des sous-groupes et du groupe

6.1 Méthode de gestion intuitivement appliquée

La gestion des groupes n'a pas été décidée sur une des deux grandes techniques connues mais s'est plutôt installée

naturellement, créant ainsi un mélange de Waterfall et d'agile qu'il est intéressant d'analyser. Une première raison

est le manque de connaissance au sujet de ces dernières, une deuxième serait que découvrir et appliquer les principes

mènerait à une gestion plus compliquée et plus chronophage que le travail en lui-même. Les groupes ont donc décidé

d'une gestion libre sur laquelle ils pourraient analyser les principaux traits qui en ressortent, plus ou moins Waterfall

ou agile, de quelle méthode a-t-il utilisé le plus de fondements et de critères,...

Pour ce qui est de la méthode qui s'est révélée la plus présente dans les groupes, il s'agit clairement de la Waterfall.

Il ne faut cependant pas mettre la gestion du sous-groupe dans une seule case, il y a un bon nombre de principes

agiles qui ont été naturellement mis en place notamment afin d'atteindre les objectifs fixés. Ces derniers ont eu un

effet parfois efficace et parfois moins car la communication n'était pas toujours de grande qualité, ce qui va par

ailleurs à l'encontre d'un fondement agile.

6.2 Fondements et caractéristiques des méthodes les plus présents

Il est possible de trouver des liens reliant la gestion des groupes aux méthodes agiles et Waterfall.

Certains fondements de la méthode agile ont été identifiés : Le sous-groupe insistait sur l'accord de chacun pour

valider ou non un choix, les membres travaillaient majoritairement de manière autonome sans forcément donner des indications ou obligations aux autres, et il n'y avait, pour la majorité du projet, aucune hiérarchie et tout le monde était au même niveau. Un dernier point, et non des moindres, est la remise en question et en perspective chère aux diverses méthodes agiles. Il y a eu une prise de conscience des participants, c'est à ce moment que des objectifs et un calendrier plus précis ont été fixés.

D'autres caractéristiques émanaient plutôt d'un point de vue Waterfall. Elles sont plutôt négatives mais méritent d'être soulevées. Il s'agit de l'avancement en cascade où chaque travail accompli permettait de commencer le suivant mais aussi que chaque retard ou problème ne faisait que repousser les dates de fin de chaque travail ou activité. Un effet pervers de cette méthode peut être mis en lumière, il s'agit bien évidemment de la perte de vue de l'objectif.

Bien que connue, la réalisation finale (le rapport) a malheureusement été mise de côté car les interviews - l'étape précédente - ne donnaient pas ses résultats en temps et en heure. Les sous-groupe ont donc fait les frais de ce désagrément qui aurait pu être évité en mettant en oeuvre une méthode plus agile, commencer et avancer sur le rapport même sans les résumés d'interviews.

Page 9

Méthode agile vs. Waterfall

RÉFÉRENCES

7 Gestion et communication du groupe en externe

Un autre parallèle avec cette méthode est l'aspect coach entre les membres et les professeurs. Leurs interventions étaient destinées à aiguiller ces derniers mais jamais pour donner des directives précises, ceci montre bien la vision agile de la gestion du projet bien qu'elle soit forcée par la méthode d'enseignement. Nous avons aussi la possibilité d'entrer en contact avec un expert de la thématique donnée mais nous n'en avons pas fait beaucoup usage. Ceci est sûrement dû à un besoin peu présent lors de l'élaboration travail, ce dernier a cependant évolué lorsque la rédaction était terminée. Le point de vue de l'expert a permis d'ajouter des détails intéressants sur le sujet ainsi que d'avoir

un texte des plus pertinents, sans contradictions ni incohérences.

27. Quelles sont les composantes essentielles d'une organisation et à quoi servent-elles ? Donnez des exemples d'organisations (connues) e.g. vision, mission, valeurs.

Réponse 1 R8 (en cours fin avant 12h):

La **mission** renvoie à la raison d'être de l'entreprise, comment est-ce que l'on souhaite que l'entreprise contribue à la société. Elle se doit être concrète et spécifique à l'entreprise. La mission va représenter l'identité de l'entreprise dans le long terme. Elle est souvent également représentée sous la forme d'un slogan ou une petite phrase d'accroche.

Exemple de LinkedIn : Connecter le monde des professionnels pour les faire devenir plus productifs et efficaces.


Exemple de pepsico : Créer plus de sourires à chaque petit plaisir

La **vision** est une description d'une situation future et désirable de l'entreprise. La vision est à l'instar de la mission définie dans un certain horizon de temps déterminé et doit être évaluée au fil du temps. Les résultats sont généralement les indicateurs qui permettent de quantifier la progression de la vision. Il est important d'établir une vision claire car c'est celle que l'on va transmettre aux partenaires et employés de l'entreprise afin qu'il y adhère. Elle aidera également l'entreprise à la réalisation des différents projets.

Exemple de pepsico : Devenir le leader mondial des produits alimentaires et boissons de consommation courante en donnant du sens à nos actions

La **stratégie** est l'itinéraire pour atteindre la destination (vision) tout en respectant son identité (mission, valeurs). Elle est liée à l'atteinte d'un résultat dans le temps c.à.d. qu'on établira une stratégie uniquement en fonction du résultat/objectif que l'on souhaite atteindre dans une certaine durée de temps . Elle donne une spécificité à l'action et doit pouvoir être adapté en fonction des différentes situations (ex : en période de covid). Avoir une stratégie efficace est capitale à la réalisation des objectifs de l'entreprise

Exemple de pepsico :

PepsiCo adopte parfois la stratégie dite de la « tache d'huile », c'est-à-dire qu'il implante la nouvelle marque par étapes, de plus en plus importantes, en commençant par le hors-domicile. 

Les **valeurs et normes** sont l'ensemble des croyances communes développées au cœur de l'entreprise. Elles se transmettent aux collaborateurs, mais aussi aux clients. Les valeurs d'une entreprise ont une influence sur sa manière de travailler et de communiquer, et fondent ce qu'on nomme la culture d'entreprise. Elles peuvent être explicites comme implicites et sont également des repères de rejet comme d'intégration à l'entreprise .

Exemple de pepsico:

de nous soucier de nos clients, des consommateurs et du monde dans lequel nous vivons

Nous sommes animés par l'esprit intense et concurrentiel du marché, mais nous orientons cet esprit vers des solutions qui sont un gage de succès aussi bien pour chacune de nos parties prenantes que pour nous-mêmes. Notre succès dépend d'une compréhension approfondie de nos clients, de nos consommateurs et des communautés.

de réussir en intégrant la diversité des individus

Nous tirons parti d'un environnement de travail qui accueille des personnes affichant des profils variés et des modes de pensée différents. Un tel environnement favorise l'innovation, la capacité d'identification de nouveaux débouchés commerciaux

Réponse 2 :

28. Quelles sont les différences entre logique de productivité et logique de contributivité ? Quels sont leurs impacts respectifs sur les personnes ?

Réponse 1:

Notion de productivité :

- viens du taylorisme
- Logique de division des tâches où chaque personne de la chaîne de production a une délimitation très précise d'un élément de travail à réaliser à but c'est de l'organiser de la manière la plus performante possible (le meilleur rendement par rapport au temps qu'a le travailleur)
- Approche donc très scientifique du travail (comment toujours améliorer le rendement, la productivité, ...)
- Le rendement est le critère qui va évaluer une personne (est-ce qu'il est efficace ?)
- Conception de la personne est donc faite par rapport au rendement
- Le rendement = évaluation de la performance individuelle et collective

Ajout on parle plus de contributivité:

- Comme les organisations doivent maintenant savoir réagir efficacement à plein de changements, la valeur d'une personne est sa capacité à contribuer à une réponse qu'a besoin dans l'instant l'entreprise à les personnes doivent savoir se poser les bonnes questions instantanément

- On évalue les performance individuel et collectif par « quels ont été les contribution, les valeurs que les personnes ont ajouté.
- Les personnes doivent donc savoir se posé les bonne question au bon moment qui sont les plus contributif pour la société et pour eux-mêmes en terme de motivation et de facteurs intra sec
- Cela permettre une relation durable
 - Dans certain cas, cette relation durable n'est pas possible et il y a deux csq :
 - Soit l'individue va absorbé le décalage et être mis sur pression à burn-out/licenciement (car n'apport plus les réponse qu'a besoin l'entreprise)
 - Soit l'individue lui-même se rend compte que ca ne lui convient pas et va démissionné

Dans les société d'ajd, elle passe d'une logique de productivité à une logique de contributivité :

- Mais cela s'accompagne d'une montage de travail où tout le monde est débordé
- Logique de productivité : si je fais bcp de tache en un temps donné, si je suis bcp occupé à productif
- Logique de contributive : peu importe si j'ai bcp ou peu de travail, si j'apporte 'un contribution à une question à productif (donc si on fait bcp de taches mais que c'est tache n'apporte aucune contribution, on est pas productif dans la notion de contribution)

logique de productivité	logique de contributivité
<ul style="list-style-type: none"> • Notion de tâches <ul style="list-style-type: none"> • Faire le plus de tâches possible en un temps donné • Récompense sur l'effort • Logique de rendement • Reste une manière de faire bonne pour tout ce qui est industrie à la chaîne, ... <p>Conséquences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plus de stress, non performance, la personne se retrouve submergée de travail à non contributivité • On ne se pose pas de questions, on doit juste faire le plus possible en un temps donné. 	<ul style="list-style-type: none"> • Notion de valeur ajoutée <ul style="list-style-type: none"> • Faire du travail qui ajoute de la valeur au projet/produit (on ne parle plus en quantité de travail mais en travail qui apporte de la plus-value) • récompense sur le résultat <p>conséquence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les gens apportent le bon moment pour que l'on leur reconnaisse une contribution (qu'il l'ait apporté ou pas) • plus difficile à évaluer que la performance en terme de production ! à comment valoriser « une idée d'une personne », d'où elle la puise ? l'a-t-elle volé ? ... • on doit permettre au individu de pouvoir prendre des décisions eux-mêmes à libérer le potentiel des personnes à plus d'autonomie (souvent il y a un manque d'expérience d'autonomie quand on commence ce type de logique) <ul style="list-style-type: none"> ○ si on investit pas de temps à faire apprendre aux gens comment être autonome à souvent ça plante • si une personne ne performe pas, elle est remise en cause... (une personne doit savoir prendre des décisions pour l'entreprise et que cela reste en adéquation avec ses propres valeurs)

Réponse 2 :

29. Quelles sont les conditions ou leviers d'action des organisations pour créer un « engagement » ou au contraire, quelles circonstances aboutissent à un désengagement des personnes ?

Réponse 1: Groupe R.3

D'après Mayer et Allen, l'engagement organisationnel comprends 3 formes:

- L'engagement affectif ou attachement émotif, traduisant une identification à l'organisation.
- L'engagement normatif ou loyauté découlant d'une obligation perçue envers l'organisation.
- L'engagement de continuité qui repose sur les coûts perçus à quitter l'organisation. Ce modèle est le plus utilisé, car il a été largement validé sur le plan empirique.

Les trois formes d'engagement distinguées par Allen et Meyer peuvent coexister à différents degrés chez un individu. Ils obéissent aux mécanismes suivants:

- La volonté définit un engagement affectif, émotif, qui réside dans l'identification aux buts et valeurs de l'organisation et le désir de s'y impliquer émotionnellement.
- Le devoir définit un engagement normatif, qui résulte d'une obligation morale, d'une attitude de loyauté envers l'entreprise.
- Le besoin définit un engagement de continuité, basé sur les coûts estimés qui découleraient d'une rupture du lien avec l'entreprise (retrouver un emploi comparable, perdre l'investissement réalisé).

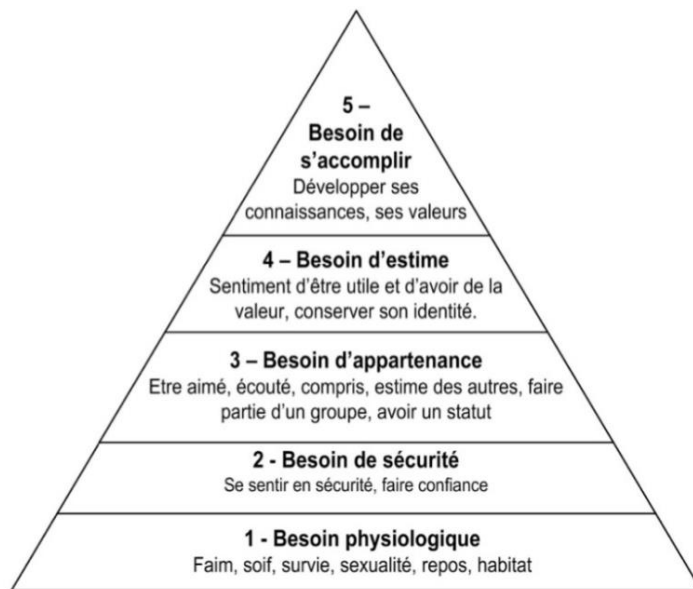
L'organisation a intérêt à renforcer les deux premiers types d'engagements, car ils lui sont favorables. Il n'en va pas de même du troisième qui peut conduire à des effets formes de désengagement: il est

Pas un élément de réponse directe, mais voici des notes utiles pour cette question :

Théories du besoin :

en effet basé sur le sentiment d'une nécessité de rester dans l'organisation. La pyramide des besoins, qui renvoie à une approche physiologique, détermine que la motivation est une force qui permet à l'humain d'atteindre un besoin. La pyramide d'Abraham Maslow permet une approche hiérarchisée de ces besoins. Elle indique que l'individu doit compléter la base avant de monter dans les étages. Elle est le fondement de nombreuses théories bien qu'elle ne soit pas validée scientifiquement. Dès lors, ne pas laisser place aux besoins inférieurs contribuera à un désengagement alors qu'offrir un

accès à tous ces points encourage l'employé à s'engager activement dans l'entreprise.



- Le besoin de satisfaction par le management de Frederick Herzberg se définit comme une théorie bi-factorielle. Il existe des facteurs de satisfactions et des facteurs d'insatisfactions. Ils agissent indépendamment l'un de l'autre. (hint : si le prof le demande, le salaire à lui seul n'est pas un facteur de satisfaction.) On peut également souligner deux types de facteurs, les facteurs d'hygiène (conditions de travail, relations humaines, statut) et les facteurs moteur (autonomie, responsabilité, carrière). Les facteurs de satisfaction encouragent l'engagement, et les facteurs d'insatisfaction l'inverse.
- Les théories X et Y de Douglas Mc Gregor :
 - La théorie X suppose que les hommes n'ont pas envie de travailler, il faut donc les contraindre et les encadrer de près.
 - La théorie Y suppose que tout individu a besoin de s'épanouir dans son travail et de consacrer son énergie à l'entreprise. On a alors un management qui doit favoriser l'autonomie et la responsabilité ainsi que le développement des capacités.

Théories du processus :

- La théorie des attentes de Victor Vroom qui calcule ma motivation, M, comme $M = V \times I \times E$, avec :
 - V, la valence, la valeur qu'un individu donne à la récompense.
 - I, l'instrumentalité, la probabilité que l'activité génère une récompense.
 - E, l'Expectation, les attentes de l'individu par rapport à ses efforts.

Il s'agit alors pour l'organisation d'éviter qu'un de ces éléments soit nul et absorbe le calcul, ce qui causerait un désengagement.

- La théorie de la justice organisationnelle de Greenberg apporte un sentiment d'équité qui aide à la motivation en séparant 3 grands axes :

- La justice distributive : attribue les récompenses
- La justice procédurale : gère les processus
- La justice interactionnelle : gère les préoccupations des personnes en termes de qualité de traitement interpersonnelle durant les différents processus.
- La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan ont pour hypothèse centrale que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements (Roussel). Il s'agit donc pour l'organisation de fournir un environnement qui offre ces 3 grands piliers :
 - La théorie de l'évaluation cognitive (besoin de compétences) : met l'accent sur les besoins de compétences et de maîtrise de l'environnement de travail.
 - La théorie de l'orientation de la causalité (besoin d'autonomie) : met l'accent sur la volonté de contrôler son environnement par son comportement.
 - Théorie de l'intégration de soi (besoin d'appartenance) : met l'accent sur le fait que l'individu intériorise les contraintes externes et le contrôle devient auto-déterminé.

Réponse 2 :

30. Quels sont les pièges à éviter pour une manager, en termes de gestion des personnes ? Pourquoi ? Quelles en sont les conséquences ?

Réponse 1: GROUPE R.3

- L'utilisation d'un moyen de communication unique qui pourrait convenir à certains et moins à d'autres. Tous les collaborateurs ne recevront pas l'information de la même manière. Cela peut provoquer un flou pour certains dans les objectifs. Au contraire, un abus de communication peut finalement faire perdre de vue l'objectif aux employés.
- Avoir une stratégie qui semble la meilleure en tant que manager, mais sans la remettre en question, sans prendre en compte les retours des collaborateurs. Avec comme impact une démotivation de la part des collaborateurs.
- Oubliez que chacun a un profil différent et agir « comme pour lui-même ». Ceci peut mener à des situations où l'employé se voit obligé à agir à l'opposé de ses convictions.
- Ne pas réduire une stratégie d'entreprise à sa contribution au bénéfice net par action car cela invisibilise le travail et méconsidère l'Homme au travail.

Réponse 2 :

En tant que manager, il est important d'être plus dans une logique de contributivité que de productivité (voir définitions plus haut). En effet, en restant dans une optique de productivité, les personnes managées risquent de générer énormément de stress par

rapport aux livrables, échéances etc. ce qui peut résulter en dépression, dévalorisation de la personne et du sens.

Il est également important de garder à l'esprit que chaque personne est différente, a des besoins différents et n'a pas les mêmes capacités. Le piège à éviter est donc de tomber dans un management où on se focalise sur les résultats, sans prendre le temps de connaître notre équipe et de se soucier de comment ils se sentent. L'outil important qui peut pallier cette dérive est la communication. Aussi bien verbale que non-verbale, la communication reflète l'état d'esprit des gens. Il faut donc pouvoir la "déclencher", puis la décoder et agir en conséquence afin que chaque personne se sente bien au sein de l'entreprise ou du groupe de travail. Et souvent, au final, les résultats et bénéfices pour l'entreprise s'en trouvent avantagés car des personnes qui travaillent avec du sens sont plus productives à long terme que ceux sous pression qui ne font que ce qu'on leur demande sans réfléchir.

A côté de cela, il faut éviter d'avoir une prise de décision et un point de vue uniaxial. Il faut demander le point de vue des personnes sur le travail en cours et prendre les retours qu'on nous offre. Pour cela il faut être ouvert d'esprit et à l'écoute. Si on ne prend pas avis auprès des personnes concernées, on risque de mener le projet "à notre façon", qui n'est parfois pas optimal, pas assez (ou trop) concis ou qui va carrément dans le mur.

Finalement, en tant que manager, il est important que notre équipe ait confiance en nous. Pour cela, deux choses à éviter: l'absence de félicitations et le manque de soutien. Il est important de savoir reconnaître le progrès d'un projet et de féliciter les acteurs, de telle sorte qu'ils se sentent reconnus. La confiance se crée aussi par le soutien du manager envers ses subordonnés. Il faut pouvoir être là dans les situations compliquées et ne pas oublier que l'erreur est humaine.