

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Science de gestion

Option :

Organisation et Management des entreprises

Thème

**Le management d'équipe et son impact
sur la performance individuelle**

Cas : SONACOME SNVI Filiale VIR

Réalisé par :

Houria OUARED

Encadré par :

Pr Abdelaziz BELAIDI

2021/2022

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Science de gestion

Option :

Organisation et Management des entreprises

Thème

**Le management d'équipe et son impact
sur la performance individuelle**

Cas : SONACOME SNVI Filiale VIR

Réalisé par :

Houria OUARED

Encadré par :

Pr Abdelaziz BELAIDI

2021/2022

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord mon encadreur, Professeur Abdelaziz BELAIDI, pour sa patience, et surtout pour sa confiance, ses remarques et ses conseils, sa disponibilité et sa bienveillance.

Qu'il trouve ici le témoignage de ma profonde gratitude.

Je voudrais également remercier les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail et pour toutes leurs remarques et critiques, ainsi que le personnel et les enseignants de l'École Supérieure de commerce qui ont contribué à ma formation.

Je tiens aussi à remercier vivement mon maître de stage, Mme FAIZA BOUAOUNE, responsable du service formation au sein de l'entreprise nationale des véhicules industriels SONACOME SNVI filiale VIR, pour son accueil, le temps passé ensemble et le partage de son expertise au quotidien. Grâce aussi à sa confiance j'ai pu m'accomplir totalement dans mes missions.

Merci à vous tous

Dédicaces

A la mémoire de ma défunte mère.

À la plus belle créature que Dieu a créée sur terre,
À cette source de tendresse, de patience et de générosité,

À mon père !

À ma belle-mère Razika

À ma sœur qui a toujours été à mes côtés.

A mes chères nièces et neveux : Sirine, Nora, Lyna,
Yasmine, Youcef et Adel.

À mon grand frère Mounir et sa femme Amel pour leurs
soutiens.

À tous mes frères et belles sœurs et à toute ma famille

À tous mes amis : Amel, Hala, Amina, Khadidja,
Naïma, Khenssa, Anis, Tayeb, Mohammed et
Noureddine.

À tous les étudiants de ma promotion 2021/2022
Option : Management des organisations.

A tous ceux qui, par un mot, m'ont donné la force de
continuer

Résumé :

Pour atteindre l'excellence dans un environnement économique de plus en plus complexe, les entreprises ont plus que jamais besoin du facteur humain compétent et motivé pour la réalisation des objectifs organisationnels. Cela dépend encore des bonnes pratiques de management d'équipe. Le concept de management d'équipe et celui de la performance individuelle ont fait l'objet de plusieurs études tout en adoptant une multitude d'approches afin de l'analyser et d'établir la relation entre eux.

Nous avons utilisé dans notre étude une méthode de recherche descriptive analytique basée sur une enquête auprès des employés de l'entreprise de production des véhicules industriels SONACOM (SNVI) pour confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Nos recherches nous ont permis de souligner que le management d'équipe est une pratique courante au niveau de SONACOME (SNVI) Rouïba. En effet, après des enquêtes menées au sein de la direction générale, nous avons constaté que le travail d'équipe avait un impact important sur la performance des employés.

Nous avons aussi constaté que le personnel de l'entreprise est bien organisé car chaque département a des équipes avec différentes compétences coopératives, chacun effectue les tâches qui lui sont assignées, ainsi grâce à leurs compétences en communication, ils ont pu construire un excellent réseau de travail. Le management d'équipe au niveau de SOACOME (SNVI) contribue à accroître la performance individuelle des employés.

Mots clés : Management d'équipe ; performance individuelle ; compétences ; communication.

Abstract

To achieve excellence in an increasingly complex economic environment, companies need more than ever the competent and motivated human factor for the achievement of organizational goals. This still depends on good team management practices. The concept of team management and that of individual performance have been the subject of several studies while adopting a multitude of approaches to analyze and establish the relationship between them.

In our study, we used a descriptive analytical research method based on a survey of employees of the industrial vehicle production company SONACOM (SNVI) to confirm or refute our hypotheses.

Our research has allowed us to highlight that team management is a common practice at SONACOME (SNVI) Rouïba. Indeed, after surveys conducted within the general management, we found that teamwork had a significant impact on the performance of employees.

We also found that the company's staff is well organized because each department has teams with different cooperative skills, each one performs the tasks assigned to it, so thanks to their communication skills, they were able to build an excellent working network. Team management at SOACOME (SNVI) contributes to increase the individual performance of employees.

Keywords: Team management; individual performance; skills; communication.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	3
CHAPITRE I.....	3
LE MANAGEMENT DES EQUIPES DE TRAVAIL	3
INTRODUCTION	1
1-1 ORGANISATION D'UNE EQUIPE ET D'UN GROUPE DE TRAVAIL.....	2
1-2 LE MANAGEMENT D'EQUIPE DE TRAVAIL	10
1-3 LA PERFORMANCE DES EQUIPES DE TRAVAIL	19
CHAPITRE 2.....	22
LA NOTION DE PERFORMANCE EN MANAGEMENT	22
INTRODUCTION	23
2-1 NOTION FONDAMENTALES SUR LA PERFORMANCE	24
2-2 L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE	30
2-3 LE LIEN ENTRE LE TRAVAIL EN EQUIPE ET LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE	34
CHAPITRE 3.....	39
LE MANAGEMENT D'EQUIPES CHEZ SONACOME (SNVI).....	39
INTRODUCTION	40
3-1 PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE SONACOM (SNVI)	40
3-2- DEMARCHE DE L'ENQUETE ET ANALYSE.....	45
3-3 SYNTHESE ET SUGGESTIONS DES RESULTATS	65
CONCLUSION GENERALE	66
BIBLIOGRAPHIE.....	66
ANNEXES.....	66

Liste Des tableaux

Numéro	Titre	Page
<i>Chapitre I</i>		
1	La différence entre le groupe et l'équipe de travail	3
2	Les différents types d'équipes dans les entreprises	4
3	Les équipes et leurs missions	6
<i>Chapitre II</i>		
4	Exemple des objectifs et leurs indicateurs	30
5	Les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell	34
<i>Chapitre III</i>		
6	La répartition de l'échantillon par Sexe	51
7	La répartition de l'échantillon par l'Age	52
8	La répartition de l'échantillon par le Niveau d'éducation	53
9	La répartition de l'échantillon par la Position hiérarchique	54
10	La répartition de l'échantillon par L'ancienneté	55
11	La répartition de l'échantillon par la préférence de « travail en équipe ».	56
12	La répartition de l'échantillon par l'écoute en équipe.	57
13	: La répartition de l'échantillon par l'amélioration de la performance des employés. Après avoir dirigé une équipe, vos compétences et connaissances ont-elles un impact sur...	58
14	La répartition de l'échantillon par le style de préférence pour diriger vos subordonnés	59
15	La répartition de l'échantillon par l'indépendance que vous accordez à vos subordonnés pour accomplir le travail	60
16	La répartition de l'échantillon par le travail en équipe et son effet sur la performance de chaque membre.	61
17	La répartition de l'échantillon par l'intérêt des membres	62
18	: La répartition de l'échantillon par la façon de solutionner les problèmes au travail.	63
19	La répartition de l'échantillon par la distinction des composants suivants en fonction de leur impact sur la motivation des subordonnés.	64
20	: La répartition de l'échantillon par les difficultés affrontées au travail en équipe	65
21	La répartition de l'échantillon par la distinction des conflits au travail	66
22	La répartition de l'échantillon par le développement de l'esprit de concurrence des membres de l'équipe	67
23	La répartition de l'échantillon par l'autonomie accordée	68

Liste Des figures

Numéro	Titre	Page
<i>Chapitre I</i>		
1	les quatre types d'équipes	6
2	Les 7 point-clés pour gérer un membre de l'équipe	12
3	La grille managériale de R. BLACK et J.S MOUTON	17
4	La courbe de performance des équipes	21
<i>Chapitre II</i>		
5	Les sources de performance	31
6	Les niveaux de mesure des performances	32
<i>Chapitre III</i>		
7	La répartition de l'échantillon par le Sexe	52
8	La répartition de l'échantillon par l'Age	53
9	La répartition de l'échantillon par le Niveau d'éducation	54
10	La répartition de l'échantillon par la Position hiérarchique	55
11	La répartition de l'échantillon par L'ancienneté	56
12	La répartition de l'échantillon par la préférence de travail en équipe	57
13	La répartition de l'échantillon par quand vous êtes en équipe vous êtes	58
14	La répartition de l'échantillon par l'amélioration de la performance des employés Après avoir dirigé une équipe, vos compétences et connaissances	59
15	La répartition de l'échantillon par le style de préférence pour diriger vos subordonnés	60
16	La répartition de l'échantillon par l'indépendance que vous accordez à vos subordonnés pour accomplir le travail	61
17	La répartition de l'échantillon par le travail en équipe a un effet sur la performance de chaque membre d'une façon	62
18	La répartition de l'échantillon par Il existe un réel intérêt parmi les membres concernant l'atteinte de la meilleure performance possible par l'équipe	63
19	La répartition de l'échantillon parquant vous faite face à des problèmes au travail, habituellement vous	64
20	La répartition de l'échantillon par la distinction des composants suivants en fonction de leur impact sur la motivation de vos subordonnés selon la plus forte graduation	65
21	La répartition de l'échantillon par les difficultés que vous avez affronté lors de votre travail en équipe	66
22	La répartition de l'échantillon parla distinction des conflits au travail55 La répartition de l'échantillon parle développement de l'esprit de concurrence des membres de votre équipe	67
23	La répartition de l'échantillon par l'autonomie que vous accordez à vos subalternes pour effectuer le travail	69



**INTRODUCTION
GENERALE**



Introduction Générale

Pendant longtemps, les travailleurs ont été considérés comme un simple facteur de production. Aujourd'hui, cette vision traditionnelle a cédé la place à une vision de l'époque moderne, il est considéré comme le principal atout de l'entreprise.

L'homme est la source principale de compétitivité des entreprises d'aujourd'hui. L'entreprise est d'abord la seule garantie d'un développement durable et le principal levier de création de valeur. C'est aussi devenir la clé du succès, et c'est au leader ou le manager de développer cette ressource, d'accompagner les changements d'organisation du travail, de mobiliser les énergies, et de construire des systèmes d'évaluation de la performance, car c'est la pierre angulaire de toute dynamique que l'entreprise y voit comme atout majeur.

Dans une entreprise productive, comme dans toute activité, réaliser les ressources humaines sont au centre de tous les enjeux, alors les sociétés de production sont toujours guidées par une stratégie qui prend plus important encore, le rendement des employés et des gestionnaires et qu'ils soient développés et améliorés grâce au travail d'équipe.

Notre thème est : « Le management d'équipe et son impact sur la performance individuelle au sein de l'entreprise SONACOME ». Le choix de ce thème comme sujet de recherche a été motivé, essentiellement, grâce au succès des grandes entreprises mondiales à forte tendance au travail d'équipe, et à notre empressement à comprendre dans quelle mesure ce dernier affecte la performance individuelle des entreprises algériennes.

SONACOME est une entreprise nationale étroitement liée aux systèmes de gestion de la performance collective et individuelle.

Cette étude vise à répondre à la question de la compréhension, gérer la performance individuelle de l'équipe. La problématique serait :

Quel est l'impact de management des équipes sur la performance individuelle ?

Plus précisément, nous essaierons de répondre aux questions suivantes :

1/ Le management d'équipe est-il pratiqué au niveau de SONACOME Rouïba ?

2/ Le management d'équipe au niveau de SONACOME Rouïba contribue-t-il à l'amélioration de la motivation du personnel et son implication au travail ?

Introduction Générale

3 / Le management d'équipe au niveau de SONACOME Rouïba contribue-t-il à la performance individuelle des employés ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons jugé utile de proposer les hypothèses suivantes :

H1 : Le management d'équipe est une pratique courante au niveau de SONACOME Rouïba.

H2 : Le management d'équipe au niveau de SONACOME influe positivement sur la motivation du personnel et leur implication au travail.

H3 : Le management d'équipe au niveau de SONACOME contribue à accroître la performance individuelle des employés.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous adoptons une approche descriptive, et une méthodes analytique basée sur des enquêtes auprès des employés de la société de production SONACOME (SNVI), à travers un questionnaire distribué en mois de mai dans une semaine sur un échantillon de 50 personnes. 48 ont répondu et 2 questionnaires ont été perdus. On a choisi le questionnaire comme technique en raison de sa rapidité d'exécution ainsi qu'il permet de comparer les réponses.

Nous divisons notre travail en trois chapitres, le premier et le deuxième chapitre sont consacrés à des approches théoriques et le dernier serait consacré à la partie pratique.

- Le premier chapitre sera le management des équipes de travail
- Le second chapitre sera la notion de performance en management
- Le dernier chapitre sera consacré à la mise en évidence de l'impact du travail en équipe sur la performance individuelle au sein de SONACOME (SNVI)



CHAPITRE I

Le management des équipes de travail

Introduction

Sous la direction d'une entreprise, d'une organisation ou d'une équipe, nous gérons les ressources humaines pour acquérir l'objectif que les clients, les patrons, les actionnaires attendent.

N'oublions pas que nous gérons nos employés avant tout pour atteindre nos objectifs qui nous ont été confiés.

Nous introduisons ce chapitre par la manière d'organiser une équipe de travail, les types, son fonctionnement, et son développement, ensuite par le management des équipes de travail et dans la dernière section nous verrons les équipes qui réussissent ou bien performantes.

Chapitre I : Le management des équipes de travail

1-1 Organisation d'une équipe et d'un groupe de travail

Pour les organisations qui utilisent un modèle de travail d'équipe ou d'un groupe, les constructions de ces derniers, le déroulement et l'animation sont des tâches principales que les managers doivent accomplir.

1-1-1 Passer du groupe de travail à une équipe de travail

Il faut distinguer entre les notions de groupe de travail et d'équipe de travail, puisqu'il y'a une grande différence entre ces deux derniers concepts.

1-1-1-1 Définition et différence

Nous devons d'abord définir les deux notions de groupe de travail et d'équipe de travail pour pouvoir faire la distinction entre ces derniers :

- **Groupe de travail** : « C'est un ensemble d'individus interdépendants et ayant en conséquence une influence les uns sur les autres. Cette interdépendance et cette influence peuvent s'appuyer sur :
 - La communication et l'influence mutuelle qu'exercent des individus les uns sur les autres
 - Le partage d'une même identité sociale : des individus qui se reconnaissent et considèrent les autres comme étant membres d'un même groupe, et qui utilisent cette appartenance pour définir leurs comportements et identités, forment alors un groupe
 - L'existence et le partage d'une même structure, c'est-à-dire d'un ensemble relativement stable et bien défini de rôles, statuts et normes régulant leurs comportements »¹
- **Equipe de travail** : « une équipe peut être définie comme étant un regroupement d'au moins deux individus qui travaillent indépendamment ou ensemble, mais qui sont collectivement responsables des résultats en regard de l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches visant à atteindre les objectifs définis par l'organisation ». ²

Un groupe est un ensemble d'individus possédant les compétences requises afin d'accomplir leurs tâches respectives. D'autre part, une équipe est un ensemble d'individus qui démontre un mélange de compétences et de connaissances spécifiquement conçues pour relever des défis ambitieux. Les membres de l'équipe

¹ Allard-Poésie Florence : Management d'équipe, 3^{ème} Edition, Edition Dunod, Paris, 2012, p8, 9.

² Éline BOULET, Quelles sont les compétences que doit posséder un chef d'équipe dans le secteur privé ? Maîtrise en gestion des organisations, Université du Québec à Chicoutimi, CANADA, mars 2007, p4.

Chapitre I : Le management des équipes de travail

créent et décident ensemble, cela permet à un état d'esprit entreprenant et innovant d'émerger.

Le tableau ci-dessus permet de mieux comprendre la différence entre un groupe de travail et une équipe de travail.

Tableau 1-1 la différence entre le groupe et l'équipe de travail

Les groupes traditionnels	Les équipes
Le chef domine et contrôle l'équipe	Le chef facilite et encadre
Les objectifs sont fixés par l'organisation	Les objectifs sont fixés les membres de l'équipe
Le chef dirige les réunions	L'équipe planifie les tâches
L'accent est mis sur la performance individuelle	L'accent est mis sur la performance de toute l'équipe
Les travailleurs sont en concurrence directe les uns avec les autres	Les membres de l'équipe travaillent de manière collaborative
La chaîne de communication est verticale	La chaîne de communication circule dans les deux sens (depuis et vers le chef)
Les travailleurs font souvent de la rétention d'information	L'information est partagée
Les décisions sont prises par le chef	Les décisions sont prises par toute l'équipe

Source: Arthur R. Pell, Team Building, Edition n1, Edition, Marabout Paris, p6.

On remarque que les équipes sont fondamentalement différentes des groupes de travail, qui exigent une responsabilité individuelle et collective. La probabilité d'un résultat est supérieure à ce qu'un individu peut réaliser par lui-même, même à leur capacité maximale.

1-1-1-2 Principe d'une équipe

« Les équipes répondent à trois grands principes : l'unicité, l'individualité, la finalité. Selon le principe d'unicité, l'équipe est une entité composée d'éléments qui se combinent aux mieux pour ne faire qu'un. Selon le second principe l'équipe tire sa

Chapitre I : Le management des équipes de travail

substance d'individualité qui convient de préserver. En fin une équipe n'existe que face à un objectif à réaliser ».¹

1-1-2 Les types d'équipe

Tableau 1-2 les différents types d'équipes dans les entreprises

Types d'équipe	Définition	Composition et taille	Organisation
Equipe de travail	Groupe permanent de travail responsable de la production de biens ou de service.	Taille variant de 5 à 50 salariés en général composition stable et bien définie et permanente.	Sous la direction d'un responsable (chef d'équipe). Dans les équipes autonomes délégation de cette responsabilité à l'équipe.
Equipe parallèle ou consultative	Groupe permanent ou temporaire responsable de la résolution d'un problème ou d'amélioration.	Taille variable. Composée de personnes occupant des postes ou travaillant dans des disciplines différentes.	Travaille en général à des intervalles réguliers ou sur de courtes périodes. Pouvoir limité à des propositions d'amélioration aux personnes responsables.
Equipe projet	Groupe temporaire ayant la charge de l'élaboration et la réalisation d'un projet particulier	Taille variable composée de personnes appartenant à des fonctions disciplines, voire des organisations différentes.	Travaille de manière autonome, sous la direction d'un responsable appartenant à l'équipe. Composition et organisation susceptibles de varier en fonction des étapes du projet.
Equipe managériale	Groupe permanent ayant en charge de coordonner et guider les sous-unités ou départements sous sa responsabilité, et dont la performance globale lui incombe.	Taille plus réduite. Composée des managers responsables de chaque sous-unité (R & D, marketing, production, finance) et de l'unité considérée.	Se réunit à intervalles réguliers (1 fois par semaine ou 2 fois par mois pour la plupart). Autonome, sous la direction du responsable.

Source : Florence Allard-poésie, Management d'équipe, 3ème édition, Edition Dunod, Paris, 2012, p10, 11.

¹ (DEVILLARD, olivier, la dynamique des équipes (résumé) Manpower, Edition d'organisation, paris, 2000, p3.)

Chapitre I : Le management des équipes de travail

1-1-2-1 Les types d'équipes en fonction des objectifs poursuivre :

Les équipes de travail peuvent être classées en fonction de leurs objectifs, voici les quatre types principaux :

- ✓ Equipe autonome : le groupe, vu dans son ensemble, définit son cadre de travail et les objectifs à atteindre au mieux des capacités de chacun. L'animateur ou le responsable a pour missions d'entraîner l'équipe, d'apporter son aide, et souvent d'assurer une formation sur site de ses différents collègues. Le responsable ne joue pas un rôle hiérarchique bien marqué et est considéré par la hiérarchie comme l'interlocuteur représentatif du groupe. ¹
- ✓ Equipe de résolution de problème : « Groupe de cinq à douze employés du même service, qui se réunissent quelques heures chaque semaine pour trouver le moyen d'améliorer la qualité, l'efficacité et les conditions de travail » ²elle favorise la participation des travailleurs pour résoudre les problèmes.
- ✓ Equipe virtuelle : « Equipe dont les membres se réunissent et travaillent ensemble à distance grâce aux technologies de l'information et de communication (TIC) »³ la communication n'est pas claire dans cette équipe car il y'a l'absence des signaux verbaux et para verbaux.
- ✓ Equipe transversale : « Equipe composée d'employés de niveaux hiérarchiques équivalents mais issus des divers services de l'organisation et rassemblés pour réaliser une tâche ou un projet précis »⁴ elle permet d'enrichir les idées, d'échanger les informations et résoudre les problèmes.

¹ Matrial, Ornella Mpouette Niangui, Le management de équipes et la diversité culturelle, maîtrise en gestion des organisations, université du Québec à Chicoutimi, Canada, février 2014.

² ROBBINS, (Stephen), JUDGE, (Timothy) et GABILLET, (Philippe) : comportements organisationnels, Edition Pearson Education, 12^{ème} édition, France, 2006.p346

³ SCHERMERHORN, (John. R), HUNT, (James. G) et OSBORN, (Richard. N) : Comportement humain et organisation, Traduit par CLAIRE de (Billy), Edition village mondial, 2^è édition, Paris, 2002.p 253.

⁴ ROBBINS, (Stephen), DECENZO, (David) et GABILLET, (Philippe) : Op.cit. P .268.

Chapitre I : Le management des équipes de travail

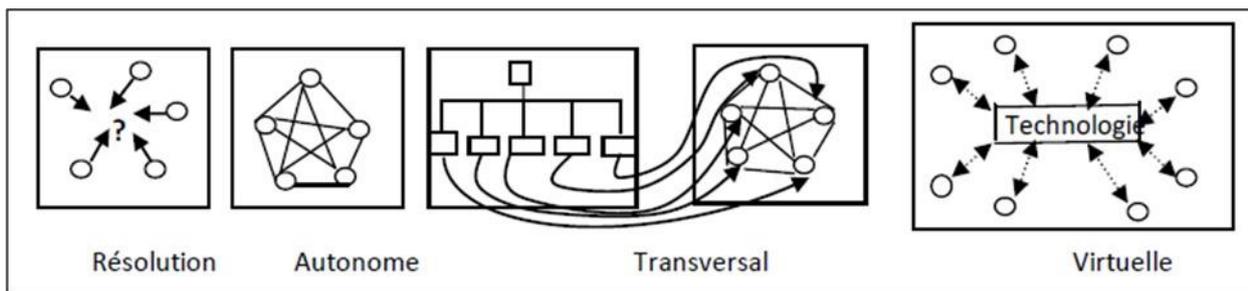


Figure 1-2 : les quatre types d'équipes

Source : ROBBINS, (Stephen), JUDGE, (Timothy) et GABILLET, (Philippe) ; comportements organisationnels, Edition Pearson Education, 12^{ème} édition, France, 2006, p346.

1-1-2-2 Types d'équipe en fonction des missions :

Les types d'équipes sont synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau 1-3 les équipes et leurs missions

Types d'équipes	Missions
Direction	Analyse et prise de décisions stratégiques
Managériale	Organisation/réalisation.
Créativité/innovation	Trouver de nouveaux produits ou services
Projet	Mettre en œuvre les projets.
Qualité	Gérer les cercles de qualité
Négociation	Préparer et conduire les négociations en équipe
Processus	Au service d'un certain groupe de clients
Changement	Affectées à la réorganisation d'un mode de fonctionnement
Recherche	Gérer des programmes de recherche.
Par département	Equipe organisées en groupe de travail autogéré
Hôtellerie	L'équipe de restauration et/ ou des chambres, du bar.
Audit/contrôle	Aide à l'audit interne et externe, mise en place d'un contrôle de gestion
Informatique	Mise en place d'un système informatique, gestion de ce système auprès des utilisateurs
Syndicale	Groupement d'un même syndicat ou intersyndical.

Source : LASOCHAS, (Audebert) ; les équipes intelligentes, Edition d'organisation, Paris, 1999, p48.

Chapitre I : Le management des équipes de travail

1-1-3 Fonctionnement des équipes

A ce stade, nous expliquerons comment le travail entre les membres est effectué et le rôle du leader d'équipe.

1-1-3-1 La cohésion d'une équipe

« Dans une équipe cohésive :

- Il n'y a pas de tension majeure entre les membres de l'équipe
- Le chef est estimé pour la qualité de son management
- Il y a un esprit d'entraide entre les membres de l'équipe
- Le chef estimé : juste, comptent, humain et aidant
- Les objectifs du travail collectif sont clairs, connus et acceptés
- Les tâches et les rôles sont définis, connus de tous et acceptés
- Les tensions, lorsqu'elles apparaissent, sont prises en compte, analysées et régulées par le chef
- L'ambiance de travail connaît des variations de tension mais est fondamentalement « sympathique »
- Les échanges pour le travail et la circulation des informations sont rapides et efficaces ».¹

1-1-3-2 Le rôle du chef d'équipe

« Le chef d'équipe efficace entraîne les membres de son équipe par son tact, son intelligence, sa sensibilité et sa sincérité ».² Le rôle de leader vise la mobilisation et amène à rechercher la performance pour l'atteinte d'objectifs collectifs et individuelle. Une série de responsabilités lui a été accordé tel que :

- Consulte les membres de son équipe pour avoir de l'information et leur opinion avant de prendre une décision.
- La responsabilité d'évaluer le personnel
- Identifier les problèmes dès qu'ils apparaissent
- Canaliser les comportements et les avis vers le but visé
- Faire participer les équipiers dans la fixation des objectifs

¹ Muchielli, (Alex), Evaluer les performances de la communication interne à but de cohésion (résumé fiche n94), 2020, p1.

² ELAINE BOULET, Quelles sont les compétences que doit posséder un chef d'équipe dans le secteur privé ? Maîtrise en gestion des organisations, Université du Québec à Chicoutimi, mars 2007, p9.

Chapitre I : Le management des équipes de travail

1-1-4 Les étapes de développements des équipes

La plupart des équipes de travail passent par cinq phases ¹ :

- 1) Formation : se caractérise par l'incertitude concernant le but, la structure, la direction de l'équipe et l'identification des comportements acceptables.
- 2) Agitation : phase caractérisée par les conflits, les membres de l'équipe s'opposent sur l'attribution de la responsabilité du contrôle sur l'équipe. Dans cette étape, la structure de leadership se clarifie.
- 3) Stabilisation : phase de normalisation, des relations étroites s'établissent et les membres affichent une certaine cohésion.
- 4) Action : l'énergie commune est dépensée sur la réalisation de l'objectif. Elle constitue la dernière étape pour les équipes permanentes, mais pour les équipes provisoires la dernière étape c'est la dispersion.
- 5) Dispersion : dans cette étape l'équipe se prépare à être démontée donc la conclusion des activités.

Le processus n'est pas le même pour toutes les équipes car ces dernières ne sont pas liées par des étapes exactes comme l'exemple d'étape n3 et 4 peuvent se produire en même temps.

1-1-4-1 Cycle de vie des équipes

« Le travail d'équipe n'est pas stable durant la totalité de la durée de vie de l'équipe. En fait les équipes traversent des périodes durant lesquelles elles sont confrontées à de nombreux défis provenant de trois principales sources : l'équipe elle-même, l'organisation dans laquelle s'inscrit l'équipe et l'environnement externe à l'organisation. D'ailleurs, les différentes périodes sont caractérisées par deux phases distinctes : la transition et l'action. Durant la phase de transition, les équipes s'adonnent à des activités de planification permettant d'atteindre les objectifs de celles-ci. Durant la phase d'action, les équipes performant des activités facilitant l'atteinte desdits objectifs. « Les équipes passent continuellement d'une phase à l'autre et que ce sont à travers ces périodes que l'action collective prend forme ». ²

¹ ROBBINS, (Stephen), DECENZO, (David), et GABILLET, (Philippe), management, l'essentiel des concepts et des pratiques, Edition Pearson éducation, 4eme Edition, France, 2004, p263, p246.

² Mathieu Couture, leadership d'équipe, Maitrise science de la gestion (gestions en contexte d'innovation sociales), HEC Montréal, Canada, Décembre 2018, p10.

Chapitre I : Le management des équipes de travail

1-1-5 Les conflits dans une équipe

1-1-5-1 Définition :

« Le conflit est un processus qui commence quand un individu ou un groupe perçoit des différences entre ce que la personne et un individu ou le groupe perçoivent et que cette différence est importante pour les parties ». ¹

Pour la déclaration des conflits au sein d'une équipe on trouve des causes interne et externe :

1) Interne

- L'absence d'une vision claire des buts
- Différence en termes de valeurs, cultures et croyances
- Insuffisance des ressources
- Désaccord sur le plan professionnel et sur l'objectif à atteindre
- Conflit d'intérêts personnels

2) Externe

- La répartition des responsabilités n'est pas claire
- Manque d'homogénéité de l'équipe
- Attribuer des participations aux bénéficiaires autres que l'équité aux employés
- Planification et ressources inadéquates

1-1-5-2 Les types de conflits : les types de conflits sont divers, ils peuvent être des conflits d'intérêt, de pouvoir, de relations, affectif et culturel : ²

- Le conflit d'intérêts : un individu possède des intérêts multiples qui entrent en opposition et peuvent altérer la motivation des autres.
- Le conflit de pouvoir : chacun cherche à augmenter sa prise de pouvoir aux dépens des autres.
- Le conflit de relation : les personnes n'ont pas la même définition de leur relation.
- Le conflit affectif : les sentiments ou les émotions des individus sont opposés.
- Le conflit culturel : les personnes ont une vision du monde, des valeurs, des pensées ou des modes de vie différents.

¹ JOELLE BOURDREAU, La gestion des conflits dans les équipes de travail en contexte de PME, Maitrise en administration des affaires, Université du Québec à Trois-Rivières, CANADA, juin 2008, p19.

² BRONCKART, (véronique), La communication non violente : les clés d'une collaboration sereine, Ed 50 minutes, 2015, p20, p21.

Chapitre I : Le management des équipes de travail

1-1-5-3 Les techniques pour gérer les conflits

Une démarche simple le (DESC) peut aider à sortir du conflit :¹

- Décrire les faits.
- Exprimer votre sentiment provoqué par les faits.
- Suggérer une solution concrète.
- Citer les conséquences positives de la solution pour les deux parties.

1-2 Le Management d'équipe de travail

De nouveaux défis pour les entreprises et les organisations liés à l'évolution, la complexité et la rapidité de leurs environnements nécessitent une certaine remise en cause des schémas de gestions.

Rechercher la flexibilité et la capacité à s'adapter au changement environnemental où les gestionnaires sont conscients de la nécessité d'accomplir des tâches et assurer un développement personnel continu.

Pour y parvenir, les managers tendent à améliorer l'intégration du facteur humain dans le fonctionnement dynamique de l'organisation.

1-2-1 Notions fondamentales sur le management

1-2-1-1 le management

« À partir d'une connaissance rigoureuse des faits économiques, sociaux, humains et des opportunités offertes par l'environnement, le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation, d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies [...] en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, la technologie, dans le but d'accroître la rentabilité et l'efficacité de l'entreprise »²

Le management peut être ainsi défini : « Le management rassemble tous les concepts, techniques, outils, recettes ou expériences qui permettent de gérer au quotidien le fonctionnement effectif d'une organisation. »³

« Le management est l'art de conduire, diriger, motiver et contrôler les membres d'une organisation en établissant des liens entre les différents acteurs du système dans un souci de cohérence et d'efficacité. Le style de management peut varier selon le profil des dirigeants, la

¹ BLONDEL, (Joseph-Luc), Manager votre équipe, INSEP Consulting éditions, 2002, p25.

² MOREL (Jimmy), Management en poches, GUALINO, 2020, p5.

³ MOREL (Jimmy), Management en poches, GUALINO, 2020, p5.

Chapitre I : Le management des équipes de travail

nature de l'environnement (nature du secteur, intensité Concurrentielle, cycle de vie des activités, poids des technologies...) et la taille des entreprises »¹

1-2-1-2 le management d'équipe

Le management d'une équipe peut être défini comme une forme de contrôle et de gestion des interactions interpersonnelles visant à optimiser les ressources, quelle que soit leur nature, atteindre un ou plusieurs objectifs préalablement définis par le manager.

« L'objectif premier du management d'équipe est donc de donner du sens au travail d'équipe, le cadre devant obtenir le meilleur de ses collaborateurs, pour atteindre les objectifs fixés. Au-delà de ses compétences techniques, qui restent bien souvent indispensables pour légitimer son autorité, il apparaît comme une courroie de transmission entre la direction générale et ses collaborateurs. Un bon manager s'approprierait donc complètement les objectifs de l'entreprise et les relayerait auprès de son équipe en suscitant son implication. C'est tout l'art du management d'équipe : obtenir sans imposer, écouter et savoir trancher. »²

Cette figure montre les 7 point-clés pour gérer un membre de l'équipe



Figure 2 1-2 Les 7 point-clés pour gérer un membre de l'équipe

Source : Noyé, Didier : Manager les personnes, INSEP Consulting éditions, 2003, p8.

1-2-2 les neuf rôles de manager dans l'équipe

¹ Olivier, (Meier), DICO Du Manager, Editions DUNOD, Paris, 2009, p 134.

² PETIT (Nicolas), Management d'équipe : Rôle de la communication, (Thèse : pour le diplôme d'état de docteur en pharmacie), science pharmaceutique, Université de Rouen UFR de médecine et pharmacie, 2016, p 18.

Chapitre I : Le management des équipes de travail

Le manager a des plusieurs rôles dans l'équipe ¹

- ✓ Concepteur : Créatif, imaginatif, peu orthodoxe et surtout anticonformiste, le Concepteur propose de nouvelles idées et des solutions créatives. Il résout les problèmes complexes.
- ✓ Priseur : Modéré, stratégique, le priseur fait preuve de discernement et envisage toutes les options. Il étudie avec précision et de manière objective la réalisation possible des idées et leur intérêt.
- ✓ Expert : déterminé, autonome, concentré vers un seul objectif, l'Expert possède une source de connaissances et de compétences techniques peu communes, utiles à l'équipe.
- ✓ Organisateur : Discipliné, fiable, ordonné, méthodique et efficace, l'Organisateur transforme les idées en actions concrètes et pratiques, que les membres de l'équipe pourront réaliser.
- ✓ Propulseur : Dynamique et fonceur, le Propulseur travaille bien sous pression et aime les défis. Il a le courage et la capacité de surmonter les obstacles. Il pousse les autres à l'action et aide l'équipe à se recentrer sur son travail.
- ✓ Perfectionner : Consciencieux, à la recherche des erreurs et des omissions, le perfectionneur a le souci de la perfection. Il s'assure que le travail est bien fini et fait en sorte que le programme et les délais soient respectés.
- ✓ Coordinateur : Mature, confiant, attentif aux autres et diplomate, le Coordinateur clarifie les objectifs et fait progresser les prises de décision. Il s'assure que les efforts et les qualités des coéquipiers sont employés au mieux.
- ✓ Promoteur : Extraverti, enthousiaste et communicatif, le Promoteur explore les opportunités et développe les contacts, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'équipe et de l'entreprise. Il tire profit des idées, des informations et des développements du monde extérieur.
- ✓ Soutien : sociable, coopératif, posé, sensible et conciliant, le Soutien est attentif aux autres et à leurs besoins. Plein de tact, à l'écoute, il évite les frictions et recherche les consensus. Il bâtit le relationnel de l'équipe.

1-2-3 Les 4 grandes fonctions du management d'équipe

¹ (BELBIN, (Meredith), Les Rôles en équipes, Edition d'Organisation, Groupe Eyrolles, 2006, p49, 50.)

Chapitre I : Le management des équipes de travail

- Planifier : planifier c'est d'abord mettre en œuvre un processus de type support aux processus cœurs qui consiste à analyser l'environnement, analyser la situation de l'entreprise et en tirer un état des moyens disponibles, ainsi que confronter ces analyses à la lumière d'un système de valeurs et de principes de politique générale pour aboutir à un plan d'action de l'entreprise pour la période considérée, appelée période de planification. Si cette période est l'année, on parle de processus d'élaboration du budget de l'entreprise. Si l'horizon est pluriannuel, on parle de plan opérationnel ou de plan d'entreprise. (...), la planification est aussi une base d'échange entre managers et collaborateurs par le biais de réflexions, discussions et révisions. »
- Diriger : pour diriger une organisation, les cadres doivent prendre de nombreuses décisions qui vont engager l'avenir de l'entreprise et qui garantiront ou non sa croissance et sa pérennité. Toute fois derrière cette approche pour le moins théorique de la direction, il ne faut pas oublier que « décider, c'est transformer l'information en action ».

La définition même de la décision a changé, on distingue trois époques :

- ✚ La décision à l'âge classique est celle qui garantit la rentabilité et permet la constitutions de gains
 - ✚ La décision à l'âge moderne est un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres processus. L'environnement est incertain et il existe plusieurs chemins qui permettent d'atteindre le même objectif
 - ✚ La décision à l'âge contemporain est un acte rationnel et linéaire, marqué par un but à plusieurs facettes.
- Organiser : « Organiser consiste à permettre à chacun de savoir ce qu'il a à faire et connaisse son champ d'action et son périmètre de responsabilités. De manière factuelle, cela veut dire que, pour organiser une équipe le manager doit considérer quatre domaines d'actions. »
 - Contrôler : « Le contrôle des collaborateurs par le manager semble être la plus délicate des 4 grandes fonctions du management d'équipe. En effet, de prime abord, contrôler semble avoir

Chapitre I : Le management des équipes de travail

une connotation négative, dans le sens où elle pourrait impliquer un manque de confiance interpersonnelle à l'égard d'un équipier. »¹

1-2-4 Les approches de management d'équipe :

1-2-4-1 l'approche axés sur le comportement du chef d'équipe :

Toutes ces études tentent de déterminer le meilleur comportement, permettre aux managers de gérer efficacement les équipes, les principales études menées dans cette approche sont :

- Les études de l'université de Michigan ;
- Les études de l'université de L'Ohio ;
- La grille managériale.

1-2-4-1-1 Les études de l'université de Michigan

Ces études sont conduites par LIKERT, KATZ et KAHN, Elles sont actuelles à celles de l'université d'Ohio. Elles consistent à :

- Identifier des groupes de travail dont les performances sont différentes ;
- Décryptez ensuite les styles de leadership pratiqués dans ces groupes

Deux orientations ont été dégagées en matière de style de leadership :

- Le manager orienté vers la production : le manager qui affiche cette propension s'intéresse essentiellement aux aspects techniques du travail et a l'atteinte des objectifs organisationnels.
- Le manager orienté vers l'employé : décerné par les managers qui montrent cette tendance, relations interpersonnelles, cohésion de groupe et répondre aux besoins des subordonnés.

« Les conclusions de ces études se révèlent extrêmement favorables aux managers orientés vers l'employé, susceptibles d'obtenir une productivité élevée et une satisfaction plus grande de leurs subordonnés »²

LIKERT Rensis, a distingué quatre styles de leadership :

¹PETIT (Nicolas), Management d'équipe : Rôle de la communication, (Thèse : pour le diplôme d'état de docteur en pharmacie), science pharmaceutique, Université de Rouen UFR de médecine et pharmacie, 2016, p 28, 29, 30, 31, 32, 33.

²((ROBBIN, (Stephen), DECENZO, (David), et GABILLET, (Philippe), management, l'essentiel des concepts et des pratiques, Edition Pearson éducation, 4eme Edition, France, 2004, p325.))

Chapitre I : Le management des équipes de travail

- Le style paternaliste : le manager utilise les récompenses et les menaces comme moyen d'incitation des subordonnés pour réaliser le travail.
- Le style autoritaire : le manager s'appuie essentiellement sur la crainte et la sanction comme moyen d'incitation de ses subordonnés pour l'accomplissement de leurs tâches.
- Le style consultatif : la communication est à double sens ; le manager consulte ses subordonnés, mais sans être tenu de prendre en considération leurs suggestions, et encourage le travail en équipe.
- Le style participatif : le manager favorise la participation active de ses subordonnés dans la prise de décision, l'information circule librement et l'esprit d'équipe est développé en raison de sa meilleure satisfaction des besoins des employés, LIKERT considère que ce dernier style de management d'équipe (style participatif) est le plus puissant.

1-2-4-1-2 Les études de l'université de l'Ohio

Ces études ont été menées par FLEISHMAN et SHARTLE. Ils incluent 1800 déclarations recueillies sur le comportement des managers dans divers services (service commerçants, santé éducation, l'armée, etc.) cette analyse permet d'identifier deux principales catégories de comportements managériaux : ¹

- La première catégorie porte sur l'organisation du travail et la veille à la réalisation des tâches assignées aux subordonnés. Cette analyse a permis de repérer deux grandes catégories de comportements des managers.
- La deuxième catégorie s'articule autour de l'établissement et du maintien de bonnes relations avec les subordonnés, cette tendance comportementale est qualifiée.

Le manager a tout intérêt d'être à la fois :

- Fort sur la dimension structuration pour mener à bien le travail,
- Fort sur la dimension considération pour assurer un bon climat social et une satisfaction des subordonnés

¹YUKI, (G), GARDON, (A), et TABER, (T): « A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behaviour: Integrating a Half Century of Behavior Research », Journal of Leadership and Organisational Studies, N1, April 2002, p15-22.

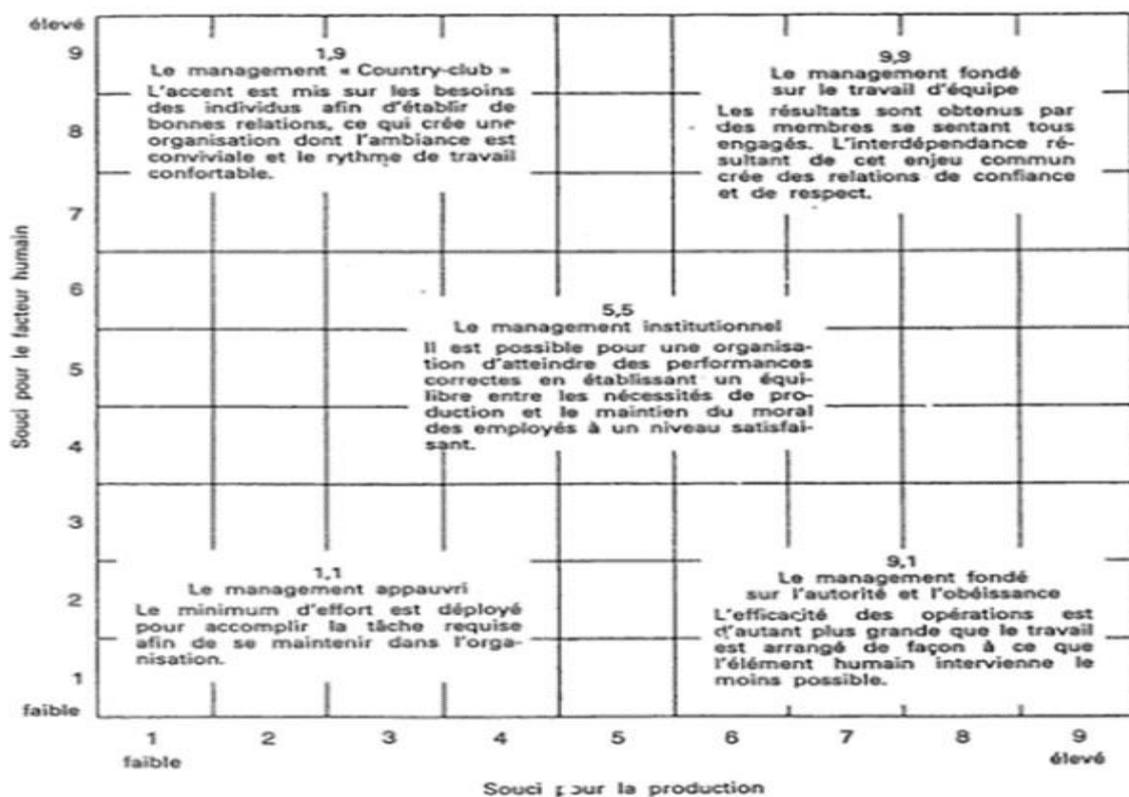
Chapitre I : Le management des équipes de travail

1-2-4-1-3 la grille managériale

La grille managériale a été développée par J.S MOUTON et R. BLACK, les deux chercheurs ont suggéré une matrice qui définit 81 styles de management d'équipe pour chaque style correspond aux combinaisons spécifiques suivantes :

- L'intérêt du manager pour les relations interpersonnelles ;
- Son intérêt pour la production

L'intérêt (productif ou relationnel) évalués sur une échelle de neuf (9) degrés, correspondant à 81 combinaisons spécifiques (et donc 81 styles différents de management d'équipe), mais les deux chercheurs n'ont mis en évidence que cinq styles considérés comme principaux. Ces cinq styles sont présentés ci-dessous :



3 1-4 la grille managériale de R. BLACK et J.S MOUTON

Source: BLACK, (N) ET ANNE, (A); the leadership Grid Dilemma-Grid Solution by, Gulf publishing Company, Houston, 1991, p65.

Chapitre I : Le management des équipes de travail

1-2-4-2 l'approche de contingence

La recherche actuellement menée n'assume aucun style de management d'équipe efficace en elle-même, tout dépend de la situation rencontrée ; elles déterminent le style de management d'équipe à pratiquer et dans quel état. Les théories et modèles de cette approche sont :

- Le modèle de prise de décision de Vroom.
- La théorie de la contingence

1-2-4-2-1 le modèle de décision de Vroom

Le modèle de management d'équipe détermine le lien entre comportement efficace du manager dans la prise de décisions et certains facteurs de situations qualifiées d'attributs du problème. Ces chercheurs ont identifié cinq styles de prise de décision :

- Le style où le manager prend la décision tout seul sans chercher à rassembler l'information disponible chez les subordonnés
- Le style où le manager prend la décision tout seul mais après avoir procédé à une collecte des informations disponibles chez les subordonnés
- Le style où le manager prend la décision après une consultation individuelle des personnes concernées par le problème.
- Le style où le manager prend la décision qui reflète le consensus des personnes concernées par le problème
- Le style où le manager prend la décision après avoir procédé à une réunion de consultation des personnes concernées par le problème.

Pour choisir le bon style de prise de décision Vroom et Yetton prônent aux managers un traitement séquentiel de sept variables situationnelles « appelées les attributs du problème »¹

1-2-4-2-2 la théorie de la contingence de Fiedler

L'efficacité d'un leader dépend de sa motivation et de son contrôle. Elle est affectée par la qualité de la relation avec le collaborateur, la structure de la tâche et son pouvoir dans la structure. Dans chaque situation où le résultat s'avère être très favorable, modéré ou très défavorable, correspondant à un style valide.

(VROOM, (V) et YETTON, (P); the new leadership, Englewood Cliff Edition, New York, 1988, p184.).

Chapitre I : Le management des équipes de travail

« Les travaux de Fred FIEDLER ont marqué dans les années soixante, l'avènement de l'ère situationnelle »¹ il constate que la performance d'un groupe de travail est fonction de :

- Style de leadership pratiqué par le manager
- Le degré de maîtrise de la situation

1-2-4-3 la nouvelle approche de l'étude du leadership :

Les approches précédentes traitent la gestion d'équipe et le leadership comme de la gestion des relations d'échange entre les subordonnés par laquelle le manager les motive ainsi piloter la réalisation des objectifs organisationnels.

La nouvelle approche du leadership, appelée le leadership transformationnel.

Le leadership transformationnel a un impact profond et durable sur ses collaborateurs et les encourage à regarder au-delà de leurs intérêts personnels pour atteindre leurs objectifs les plus importants.

Les nouvelles études sur le leadership mettent en forme deux styles de leadership :

- Le leadership visionnaire ;
- Le leadership charismatique.

1-2-4-3-1 le leadership visionnaire :

« Englobe l'anticipation des tendances à venir, l'inspiration des subordonnés pour qu'ils comprennent et adoptent une vision du possible, la formation des autres pour qu'ils accèdent au leadership, ou améliorent leur pratiques et la transformation de l'organisation en une communauté d'apprenants stimulés et récompensés »²

Alors, le modèle de HELLIERGEL, (D) montre que le leader visionnaire :

- Se présente comme un modèle que les subordonnés cherchent à imiter (il se comporte de manière exemplaire pour les autres : l'influence idéalisée)
- Se comporte et communique avec ses subordonnés d'une manière inspirante en créant chez eux un sentiment de satisfaction et de défi (motivation inspirante)
- Porte un intérêt particulier à la progression de ses subordonnés ; il joue le rôle d'un entraîneur, d'enseignant et de conseiller chez eux (considération individuelle)

¹ (SCHERMERHORN, (j), et d'autres : comportement humain et organisation, Edition ERPI, 3eme édition, Québec, 2006, p366.)

(HELLIERGEL, (D) et autres : Management des organisations, édition De Boeck université, Bruxelles, 2006, p392.)

Chapitre I : Le management des équipes de travail

1-2-4-3-2 le leadership charismatique

« Le charisme représente la capacité du leader à inspirer confiance et à amener ses subordonnés à s'identifier à lui. Le leader charismatique est celui qui est en mesure d'attirer spontanément les gens à soi et qui endosse le rôle de modèle. En ce sens, il arrive à susciter l'enthousiasme chez ses subalternes et à communiquer une vision de l'avenir de l'organisation, qui a pour but d'inspirer le dévouement envers l'employeur ». ¹

1-3 La performance des équipes de travail

Une équipe qui réussit trouve des solutions qu'une seule personne ne peut pas les trouver. De manière inattendue, elle a acquis un aperçu des connaissances et de l'expérience de ses membres offrent ainsi de nouvelles perspectives qui encouragent l'innovation.

1-3-1 Les caractéristiques d'une équipe performante

Avant de parler d'une équipe performante, disons d'abord que l'équipe doit respecter suivre les caractéristiques de base suivante :

- La qualité de l'expérience groupale ou la croissance personnelle des membres
- Fixer des règles claires sur les comportements à adopter
- La pérennité de l'équipe ou le désir des membres de travailler ensemble à nouveau
- La productivité de l'équipe et la créativité
- Faire face aux conflits
- Avoir un sentiment de réussite en équipe
- Formuler des objectifs ambitieux et créer un sentiment d'urgence

1-3-2 la création d'une équipe performante

Le développement d'une équipe performante constitué dans cinq étapes : ²

- ✓ **Etape d'inclusion** : dans cette étape chacun cherche à évaluer son importance, et à se sécuriser sur le rôle éventuel qu'il pourrait jouer ultérieurement dans cette équipe. Donc, le manager doit intervenir dans un processus d'intégration qui va créer un sentiment d'appartenance.
- ✓ **Etape d'influence** : le manager doit préciser l'objectif de l'équipe ainsi les responsabilités de chacun, sans survaloriser ou sous-estimer les personnes. Il faudra pousser certaines

¹ JOSIANE FOURNIER, Relation entre le leadership transformatif et le harcèlement psychologique au travail, Exigence partielle du doctorat en psychologie, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada, Janvier 2014, p17.

² SELLER, (M) et TESTA, (Jean-Pierre) : Animer, Diriger une équipe, Edition ESF, Paris, 1999, P69-71.

Chapitre I : Le management des équipes de travail

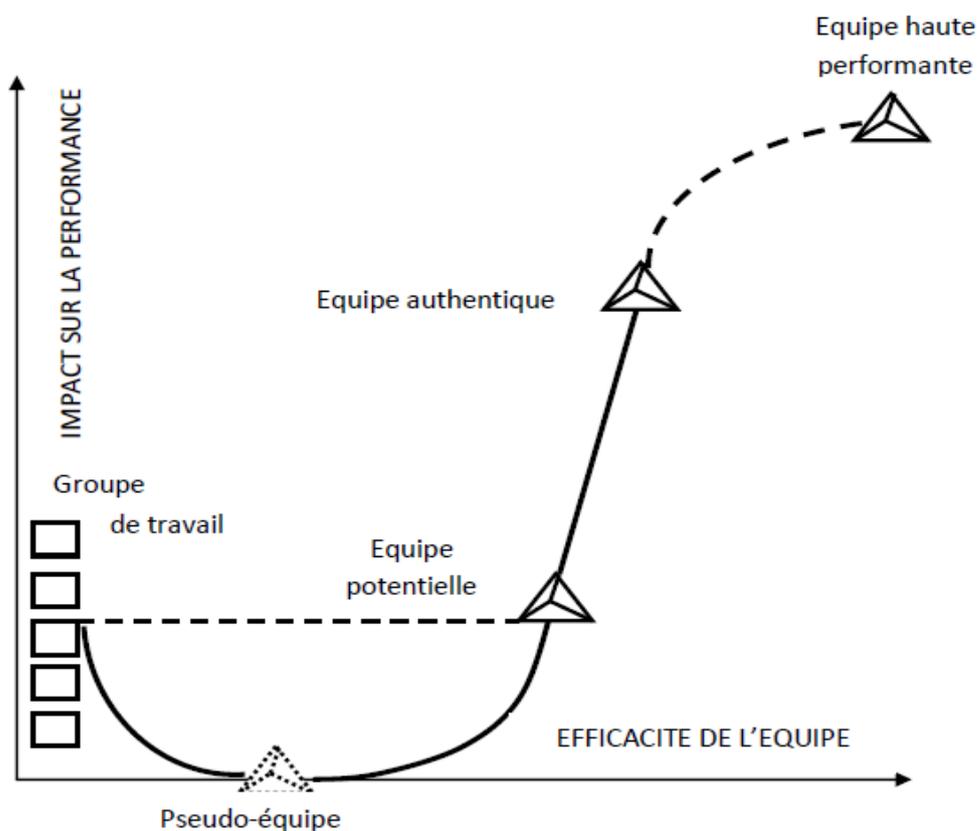
personnes à l'action et ralentir d'autres. Il faut faire attention aux sous-groupes qui se constituent au détriment d'un travail plus collectif.

- ✓ **Etape d'ouverture** : les relations au sein de l'équipe deviennent plus matures ce qui traduit une haute performance d'où le rôle du manager devient celui d'un coordinateur interne. Les individus ressentent plus à l'aise, s'impliquent totalement dans le processus de décision et règlement des conflits.
- ✓ **Etape ultime d'inclusion** : l'achèvement du cycle permettra à l'équipe de s'investir dans de nouveaux projets.

1-3-3 l'influence de l'organisation sur la performance

Le schéma ci-dessous illustre la relation entre la performance et le style d'organisation

Figure 1-4 La courbe de performance des équipes



Source : KATZENBACH, (J) et SMITH, (D) : les équipes haute performance, Edition Dunod, paris, 1994, P84.

Groupe de travail : livrable à produire collectivement, mais ne nécessitant pas un travail d'équipe soutenu et une coresponsabilité.

Chapitre I : Le management des équipes de travail

Pseudo-équipe : l'équipe a un défi collectif à atteindre, mais ne se focalise pas sur la performance collective, la performance individuelle prévaut.

Équipe potentielle : l'équipe a un défi collectif à atteindre et cherche à améliorer sa performance collective. Pas encore de vraie coresponsabilité.

Vraie équipe : équipe de petite taille, avec des Valeurs-Ajoutées complémentaires entre ses membres, chacun s'engage vers l'atteinte du but commun. Organisation collective et une méthode de travail. Chacun est coresponsable des résultats.

Équipe haute performance : chacun agit et travaille pour la réussite de l'équipe et au développement des autres membres de l'équipe. Cet engagement transcende l'équipe.

La fondation d'une équipe détermine son succès ou son échec. Si l'équipe n'est pas bonne ou pas bien préparée, elle a plus de chance de s'effondrer.

L'entreprise adapte la gestion d'équipe pour impliquer tous les employés dans une meilleure interaction, en formant des équipes de travail pour mieux utiliser les compétences, en prenant les moyens nécessaires, l'atmosphère de confiance et la bonne gestion pour atteindre leurs objectifs personnels et les objectifs d'entreprise pour une performance optimale.



CHAPITRE II
La notion de
performance en
management



Introduction

Le concept de performance a créé aujourd'hui un intérêt divers et croissant dans des sciences de gestion différentes comme le management, le marketing, la comptabilité, la finance, la gestion des ressources humaines. Au niveau académique, les thèmes des performances sont devenus les nouveaux fondements des managers et des sociétés.

La performance individuelle est au cœur des sociétés et des organisations en un sens, cela permet le développement d'activités et de travail.

Dans ce chapitre nous allons viser d'abord la définition du concept performance et ses différentes propriétés, nous verrons ensuite le lien entre le travail en équipe et la performance individuelle et mettre en évidence toutes les points positifs et négatifs.

2-1 Notion fondamentales sur la performance

Les entreprises et les organisations investissent davantage dans les ressources humaines, financières et matérielles, pour qu'elles soient plus compétitives, productives, et rentable. Toutes ces finalités sont réunies dans la performance.

2-1-1 concept de la performance et ses notions familier

Il faut d'abord regarder toutes les définitions proposées par certains auteurs et leurs concepts connexes pour mieux comprendre la performance et ses concepts.

2-1-1-1 Définition

Etymologiquement, la performance se définit à la fois par la réalisation, l'accomplissement, le résultat d'une action, l'anglais complète cette définition par le fait que ce résultat répond à des objectifs ou à une promesse attendue. La performance renvoie donc à un terme intégrateur, difficile à cerner précisément tant il intègre des dimensions contextuelles ¹

« La performance renvoie à la capacité de faire les choses bien et illustre la relation entre ressources et rendement : une production accrue avec les mêmes facteurs suppose un gain de performance, tout comme un même rendement avec moins de ressources. Les managers doivent en permanence jongler avec des ressources rares (temps, argent, espace, personnel, équipement) et en avoir un usage rentable. Aussi, le management consiste-t-il à minimiser le coût des ressources »²

« La performance est référée à un exploit, une réussite exceptionnelle, un coup de maître, lesquels sont par hypothèse davantage de l'ordre de l'individualité brillante que de la gestion »³

Selon toutes ces définitions, la performance est déterminée par la combinaison la plus efficace des ressources disponibles.

2-1-1-2 Différenciation entre la performance et ses notions familières

On associe toujours le terme performance avec les mots suivants l'effectivité, l'efficacité, et l'efficience, malgré la différence qui existent entre eux.

¹ BLERIOT, (Hugues), et autres : la performance des équipes de travail : Quel rôle de la fonction RH ? , Mémoire d'expertise MBA RH, Université Dauphine, Paris, octobre 2016, p21.

(WEISS, (Dimitri) ; ressources humaines, Edition d'organisations, 2ème édition, Paris, 2003, P242.)

(ROBBINS, (Stephen), DECENZO, (David) et GABILLET (Philippe) : Management, l'essentiel des concepts et des pratiques, Edition Pearson Education, 4eme éditions, France, 2004, p29.)

2-1-1-2-1 L'effectivité :

« Il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »¹ cela veut dire que l'effectivité vise loin dans notre évaluation du triptyque d'objectifs, des résultats et des moyens. Nous cherchons alors à juger la performance de nos activités revenons à l'objectif initial de l'activité évaluée.

A cette fin, nous concluons que le concept d'effectivité est fort lié à la satisfaction du résultat obtenu. Alors nous le généralisons comme la formule suivante :

Effectivité = Niveau de contentement acquis / Résultat acquis

Figure 2-1 : le triangle de performance (les triptyques)



Source : Gibert (J), triangle de performance 1980

Objectifs : les résultats mènent à l'efficacité.

Résultats : les moyens conduisent à l'efficacité.

Moyens : les objectifs ramènent à la pertinence.

2-1-1-2-2 L'efficacité

L'efficacité se définit dans la capacité à produire à l'échéance prévue les résultats anticipés, réalisant ainsi les objectifs fixés.

Aussi peut se définir comme « le rapport entre les résultats attendus par un système et les objectifs visés, de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système

¹ KALIKA, (M) ; structure d'entreprise, réalité, détermination, performance, Édition Economica, 1998, p21.

sera efficace, on s'exprimera donc du degré d'efficacité pour caractériser les performances du système »¹

Le lien entre les objectifs et les résultats renvoie à la question de la validité des objectifs et des résultats. La qualité des actions de l'entreprise, dont l'effet permet d'atteindre l'objectif souhaité, une entreprise est efficace lorsqu'elle montre qu'elle peut atteindre les objectifs qui lui sont assignés responsable, quels que soient les moyens disponibles.

Efficacité = résultat abouti / objectifs ciblé

2-1-1-2-3L'efficience

L'efficience a été déterminé comme : « Maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommés pour une production donnée »²

Nous ferons référence à l'efficience, pour ne pas gaspiller dans l'utilisation des ressources (humaines, financière, techniques) tout en étant efficace.

Efficience = résultats abouti / moyens mis en œuvre

2-1-2 Les facteurs de performance

Les facteurs de la performance sont ci-dessous :³

- La composition de l'équipe
- L'organisation du travail au sein de l'équipe
- La clarté de la mission
- Le contexte organisationnel
- Le système d'évaluation et de rétribution
- Le système de feed-back et de suivi
- Les relations au sein de l'équipe
- Le rôle du leader

2-1-3 La mesure de performance

¹BENOIS, (P) : management et contrôle de gestion, édition Nathan, 2008, p9.

²ROSENBERG, (H) : la mesure de la performance, Édition Nathan, Paris 1998, p 32.

³BLERIOT, (Hugues), et autres : la performance des équipes de travail : Quel rôle de la fonction RH ? , Mémoire d'expertise MBA RH, Université Dauphine, Paris, octobre 2016, p53.

La mesure de performance se définit comme suit « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels, elle est aussi destinée à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise »¹

Le but principal de la mesure du rendement est de clarifier la responsabilisation d'une part de chacun au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et ses partenaires d'autre part, pour motiver et mobiliser chacun pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Il permet aux employés de s'aligner sur les objectifs de l'entreprise.

2-1-3-1 Les indicateurs de performance

Les indicateurs de performance doivent être conformes à des objectifs précis afin de détailler aux employés ce qu'ils doivent faire pour participer à la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise qui oriente les compétences, l'énergie et l'expertise de chaque acteur pour atteindre les objectifs à long terme.

Il peut s'agir de mesures organisationnelles, financières et de satisfaction client.

Tableau 1-4 Exemple des objectifs et leurs indicateurs

Objectifs	Indicateurs appropriés
Améliorer les processus de fabrication	Part de marché en pourcentage
Respecter les délais de livraison	Nombre de réclamations reçues
Identifier et évaluer les compétences clés	Nombre de jours de formation par collaborateur
Renforcer et améliorer la sécurité au travail	Nombre d'accidents du travail
Motivation et satisfaction du personnel	Taux d'absentéisme
Être innovatrice	Nombre de nouveaux produits

Source : (CHARLET-PAUVERS, (B) et autres : les déterminants psychologiques de la performance au travail, édition LIRHE, Toulouse, 2004, p56.)

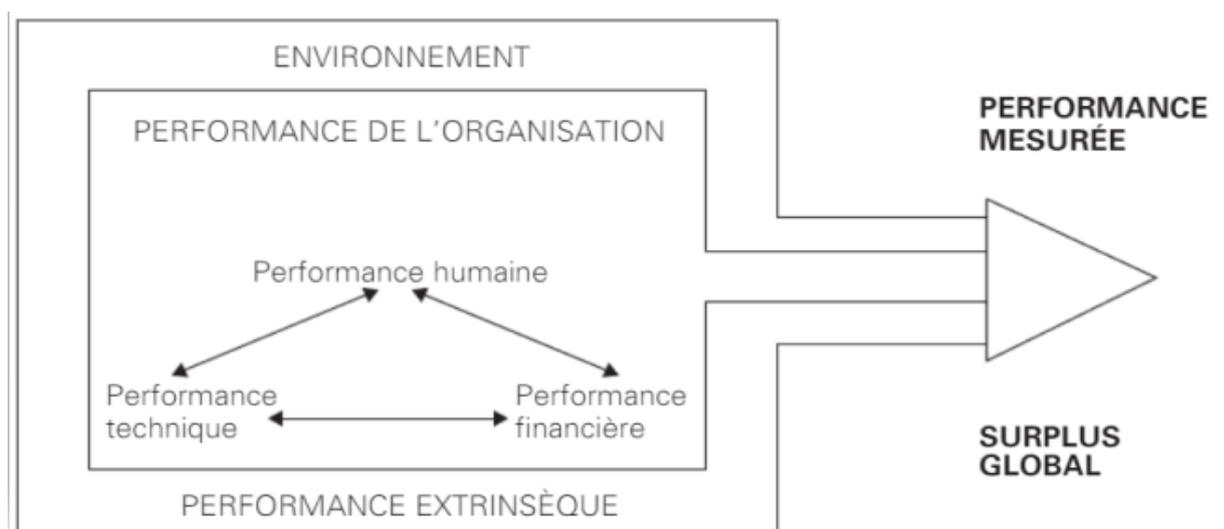
¹KHEMAKHEM, (Albert) : la mesure de la performance, édition Dalloz, Paris 1998, p15.

2-1-3-2 Les source de performance

Il existe deux sources de performance (intrinsèque et extrinsèque) :¹

- La source intrinsèque : résulte elle-même de la combinaison :
 - D'une performance humaine, celle des collaborateurs de l'organisation, à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;
 - D'une performance technique, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ;
 - D'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.
- La source extrinsèque : un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situations de rente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne (certains diraient cependant que c'est aussi une performance que de savoir placer une organisation en position de percevoir les rentes !).

Figure 9 Les sources de performance



Source : MARTORY (B), CROZET (D), Gestion des ressources humaine : pilotage social et performances, 9 éditions DUNOD, Paris, 2016, p178.

¹MARTORY (B), CROZET (D), Gestion des ressources humaine : pilotage social et performances, 9 édition DUNOD, Paris, 2016, p178.

2-1-3-3 Identification des niveaux de mesure de performance

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après. L’attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :¹

- Performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération ;
- Celle du groupe ou de la sous-unité qui sert de base aux réflexions d’organisation ;
- Celle de l’entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

Les niveaux d’analyse plus macro-économiques peuvent donner des indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.

Figure 10 les niveaux de mesure des performances



Source : MARTORY (B), CROZET (D), Gestion des ressources humaine : pilotage social et performances, 9 éditions DUNOD, Paris, 2016, p178.

Cette figure a pour but de mettre en évidence chaque niveau de performance.

¹MARTORY (B), CROZET (D), Gestion des ressources humaine : pilotage social et performances, 9 édition DUNOD, Paris, 2016, p178.

2-2 L'évaluation de la performance individuelle

La performance humaine au travail a généré une importante littérature managériale surtout en ce qui concerne son lien avec le travail d'équipe, ça veut dire la performance humaine constitue une partie importante de la performance globale d'une entreprise, c'est pourquoi ce dernier met en œuvre des méthodes d'évaluation et des indicateurs pour mieux utiliser le potentiel humain, le mettre dans la bonne position, le former et les récompense qui convient.

2-2-1 Définitions de la performance individuelle et ses types**2-2-1-1 Définition**

La performance au travail est « l'exécution efficace d'un salarié de toutes les tâches qui lui ont été confiées, et la bonne contribution de celui-ci à l'environnement social du travail. La performance technique se réfère à la capacité du salarié à répondre aux demandes, qui lui sont faites en rapport avec son travail, de prendre de bonnes décisions, et d'exécuter ses taches sans erreurs, la performance sociale est définie comme la capacité du salarié à bien s'entendre avec les autres, de faire des compromis, et d'éviter les conflits »¹

Selon Motowildo (2003) « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période donnée ».²

Par conséquent, une personne qui réussit est celle qui sait comment faire avancer les choses avec les moyens utilisés pour atteindre les objectifs fixés. Désormais, la mesure dans laquelle cet objectif a été atteint sera un indice que l'entreprise s'en servira pour évaluer les performances individuelles.

2-2-1-2 les différents types de performance individuelle

Il y'a deux types de performance individuelle se sont :

- La performance dans la tâche : varie selon le travail c'est-à-dire que la responsabilité de l'employé change, par conséquent, les exigences de performance dans une tache peuvent changer rapidement.

¹ABRAMIS, (D): « Relationship of job stressors to job performance: linear or inverted ». Psychological reports, 1994, vol 75

²ACHTE, (Isabelle), et autres : Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? , Mémoire MBA RH, Université Dauphine, Paris, 2010, p40.

- La performance contextuelle : correspond à un ensemble de comportements contribue à améliorer l'efficacité organisationnelle par son impact sur l'environnement psychologique, plus précisément, ce comportement se traduit par actions pour résoudre les conflits interne et réduire les problèmes hostiles les uns avec les autres personnes, encourage la confiance interpersonnelle et facilite ainsi la communication relationnelle.

2-2-2 Les facteurs de la performance individuelle

Campbell est un des premiers auteurs à avoir défini un ensemble de comportements et attitudes attendus permettant à un individu d'être performant. Voici le modèle qu'il propose

Tableau 1-1 les huit dimensions comportementales de la performance au travail selon Campbell

Dimension	Définition
1. Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi
2. Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité
3. La communication écrite et orale	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit dans le travail
4. Les efforts dans l'activité	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
5. Le maintien d'une discipline personnelle	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (exemple : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
6. La contribution à la performance de l'équipe et des collègues	Aptitude à soutenir, aider, et participer au développement des collègues ; à faciliter le fonctionnement effectif du groupe en étant un modèle, en maintenant le groupe dirigé vers les objectifs, ou en renforçant la participation des autres membres
7. La supervision	Aptitude à influencer positivement la performance des subordonnés au travers des qualités de leader exprimées par l'individu (fixer des objectifs, influencer l'adoption des comportements attendus, récompenser ou sanctionner de façon appropriée)
8. Le management et l'administration	Capacité à manager les équipes (maîtrise des tâches d'allocation de ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité de l'équipe) et à développer le service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles)

Source : ACHTE, (Isabelle), et autres : Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? Mémoire MBA RH, Université Dauphine, Paris, 2010, p42.

2-2-3 Mesure de la performance individuelle

La mesure de performance est un mécanisme de contrôle utilisé pour attirer la concentration des responsables de l'entreprise face aux éléments de la situation qui ont été examinés. Il est utilisé pour mobiliser les membres de l'entreprise pour atteindre les objectifs fixés. A ce titre l'évaluation devient un facteur de performance et de motivation de l'entreprise et de ses collaborateurs.

« L'évaluation des performances répond à une double nécessité : d'une part celle de l'entreprise pour qu'il est nécessaire de savoir régulièrement si ses membres ont la capacité d'accomplir le travail confié et d'autre part celle des employés qui peuvent vouloir savoir où ils en sont, et désirer se faire reconnaître socialement »¹

Le but essentiel de la mesure du rendement est de clarifier la responsabilisation de chacun au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et ses partenaires, et d'autre part d'assurer, de motiver et de mobiliser chacun pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Il permet aux employés de s'aligner sur les objectifs de l'entreprise.

2-2-3-1 les indicateurs de la performance individuelle

« La performance est un rapport entre un résultat et le coût d'obtention de ce résultat. L'idéalement, l'indicateur de performance doit rendre compte de la valeur du résultat et du coût d'obtention de ce résultat »²

Les objectifs comprennent des mesures pour mesurer la performance individuelle, ce dénonciateur doit être atteignable, mesurable et réel. Nous allons citer quelques exemples d'énonciateur de performance :

- Optimiser la production des employés.
- Diminuer les taux des conflits entre les collaborateurs.

2-2-3-2 les méthodes d'évaluation des performances :

Tout d'abord il faut définir les objectifs de l'évaluation. Il existe trois objectifs d'évaluation :

- **Les méthodes basées sur l'évaluation des résultats :** deux méthodes ont été développées, la première celle fondée par le chercheur DRUCKER (le management par

¹AELION, (François) : Manager en toutes lettres, Edition d'Organisation, Paris, 2009, P264.

²IGALENS, (Jacques) : Audit des ressources humaines, Edition Liaison, 3eme édition, Paris, 2000, P125.

les objectifs) et la deuxième celle développée par KAPLAN et NORTHON (méthode de tableau de bord stratégique)

- La méthode de management par objectifs (MPO) : le MPO comprend la détermination de la période d'évaluation (généralement un an). Dans le début, les managers fixent des objectifs à aboutir pour les employés, et une mesure de leur réussite. En fin de période, le manager utilise des mesures métriques préalablement établies pour évaluer les taux de réalisation des objectifs fixés.
 - La méthode du tableau de bord stratégique : Développée par KAPLAN (R) et NORTHON (D), l'approche du tableau de bord stratégique repose sur l'identification de quatre formats de performance, à savoir :
 - La fidélisation de la clientèle ;
 - Le processus d'affaire (processus interne) ;
 - L'évolution personnelle ;
 - Le rendement financier de l'entreprise.
- **L'évaluation sur la base des traits et des aptitudes personnels** : cette évaluation vise à estimer la conformité des traits personnels de l'employé et ses valeurs dans l'entreprise. Deux méthodes sont connues :
- La méthode de l'échelle de classement verticale des comportements : le manager dans cette méthode définit d'abord les caractéristiques à évaluer chez l'employé, et ce que le poste exige (leadership, maîtrise ego, initiative... etc.)
 - La méthode des essais narratifs : dans cette approche, le manager poursuit en décrivant les performances des employés dans un croquis qui met en évidence les points forts et faiblesses des employés, et les opportunités d'évolution, enfin une idée d'identification sera basée sur les comportements que l'employé et développera.
- Ces méthodes basées sur les traits et les capacités personnelles ont certain avantage :
- Aucun gros investissement n'est nécessaire ;
 - Ils sont faciles à mettre en œuvre
- **Les méthodes basées sur l'évaluation des comportements** : parmi ces méthodes figurent les actions que les employés prennent sur le lieu de travail. Beaucoup de méthodes sont utilisées parmi ces méthodes utilisé on a la méthode de check List behavior et la méthode des incidents critiques et la méthode des incidents critiques ;

- La méthode de check List comportement : cette méthode consiste à construire une liste des comportements requis par le poste et l'évaluation subséquente des comportements des employés contre cette liste ; par conséquent une idée sera postée :
 - Les actions prises en réponse aux exigences du poste
 - Prendre des mesures non requises par le travail
- La méthode des incidents critiques : cette méthode est basée sur l'identification des lieux ou des événements considérés comme significatifs (événements critique) pour le travail. Nous évaluons ensuite comment les employés réagissent dans cette situation ;
 - Si l'employé gère le problème avec succès, il sera considéré efficace ;
 - S'il ne répond pas, il sera considéré comme sous-performant.

2-3 Le lien entre le travail en équipe et la performance individuelle

Pour être plus créatives et innovant, les entreprises recherchent de meilleures plantations pour utiliser ses ressources humaines. Pour certains, cet objectif ne peut être atteint que par un moyen efficace d'organiser le travail, de mobiliser les individus vers un objectif commun, tirer le meilleur parti de leur compétence et veiller à ce que leurs intérêt personnels et collectif soient développé.

Dans l'organisation du travail recommandée, on a « les groupes ou ce qu'on appelle équipes de travail cette élément met en évidence l'impact de ce style de travail sur la performance individuelle.

2-3-1 l'impact positive du travail en équipe sur la performance individuelle

Le travail d'équipe rapporte des avantages à la performance d'une entreprise en général, et surtout la performance personnelle. Nous pouvons résumer les points positifs suivant :

2-3-1-1 Partage de la charge de travail :

Le travail en équipe consiste en principe à diviser le travail en taches et à les affecter à l'individu de manière plus complémentaire. Ainsi, chacun est conscient de ses responsabilités et de ses rôles, ce qui facilitera la tâche pour la mettre en œuvre.

2-3-1-2 créations des liens sociaux et satisfaction du besoin d'appartenance

L'homme est social, il ne peut pas vivre seul, le travail en équipe lui donne la chance d'établir des relations collectives, communiquer et négocier pour se rencontrer leur sentiment d'appartenance.

2-3-1-3 la coopération

Les équipes peuvent établir une relation de travail détendue et créer une atmosphère du désir de coopérer, de s'entraider, d'influencer et d'être influencé. Chaque fois qu'un individu rencontre un problème ou un obstacle les gens qui sont autour de lui peuvent l'aider.

2-3-1-4 la synergie

L'équipe de travail génère une synergie basée sur la coordination, de telles sortes que la performance obtenue dépasse la somme des contributions individuelles. Les interactions et les rencontres de chacun ont quelque chose à offrir de plus.

2-3-1-5 complémentarités des compétences et l'apprentissage

« Il est difficile d'imaginer aujourd'hui une seule affaire importante qui ne commande pas de réunir et de mettre en relation l'expertise de plusieurs individus »¹

Dans une équipe, les compétences de chacun se complètent. Ainsi la diversité des compétences permet l'échange d'idées et leurs enrichissements. Par conséquent, en tant que résultat d'apprentissage collectif, les individus développent leurs compétences.

2-3-1-6 implications au travail et attachement à l'entreprise

Le travail d'équipe implique les employés au travail, grâce à la communication pour clarifier sa culture et partager ses valeurs avec les employés, ces derniers fourniront à leur tour plus d'efforts.

2-3-1-7 la compétitivité et la créativité

Le travail en équipe crée un esprit de compétition individuel, les individus essaieront d'être les meilleurs, cela permettra à chacun d'être créatif et innovant. L'atmosphère d'autonomie et d'ouverture stimule la créativité.

¹BERNATCHEZ, (Jean Claude) : L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe, Edition Presse, l'université du Québec, Québec, 2003, P87.

2-3-1-8 la motivation

La motivation n'est pas un état mais le résultat d'un processus, c'est un construit difficile à analyser d'où des difficultés à la mesurer, à l'évaluer. Elle apparaît cependant comme le déterminant essentiel de la performance.¹

2-3-2 l'impact négatif du travail en équipe sur la performance individuelle

Le travail d'équipe a un impact négatif sur la performance individuelle d'autre part, donc on peut résumer les points négatifs comme suit :

2-3-2-1 Dépendance de l'individu de son équipe

Appartenir à une équipe oblige chaque coéquipier à planifier et organiser son temps et ses plans selon l'équipe qui éloignera l'individu de ses objectifs, en l'occurrence le travail d'équipe constitue un obstacle face aux intérêts personnels.

2-3-2-2 Source de démotivation

Pour certains individus, travailler en équipe n'est pas adapté car selon leur personnalité et traits de caractère ils n'ont pas la capacité à partager des informations avec des inconnus. Donc pour ce type de personnes, l'équipe est une source de découragement.

2-3-2-3 Non-clarté des missions et rôles

Si le travail d'équipe n'est pas bien organisé de sorte que les tâches sont imprécises ou l'individu ne comprends pas son rôle et cette situation crée un sentiment de sous-estimer chez l'individu qui va le dérangerait de l'écarter de la vie sociale de la société.

2-3-2-4 les conflits

La diversité culturelle est l'une des causes majeures favorisant l'émergence des conflits dans l'équipe de travail. Du moment où, les équipes composées de personnes culturellement diversifiées subissent plus les conflits interpersonnels que les équipes mono-culturelles, ce qui influence négativement sur leur efficacité.²

¹ACHTE, (Isabelle), et autres : Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? , Mémoire MBA RH, Université Dauphine, Paris, 2010, P65-66.

²<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2018-4-page-89.htm> (consulté le 20 /05/2022 à 15h04)

2-3-3 Le rôle du manager dans la performance humaine :

On va diviser le rôle du manager en deux axes principaux dans cette section :

2-3-3-1 Le rôle du manager dans la performance collective

La direction doit tenir compte du fait que les travailleurs ne sont pas des personnes seul, mais qui vivent en groupe et qu'ils interagissent entre eux au sien du groupe.

2-3-3-1-1 la dynamisation du groupe

Les groupes informels sont de nature sociale, ils se forment naturellement dans l'environnement en pensant au besoin de sécurité, tant dit que les groupes formels sont lié aux exigences du poste et à la structure de l'entreprise. Intégrer le passage des individus aux groupes est facilité par plusieurs raisons tel que la normalisation et le conformisme.

- **La normalisation** : les groupes établissent des normes de comportement sur ses membres. Ces normes leur dictent ce qu'ils doivent et ne doivent pas faire et dans quelles circonstances, le manager doit incliner aux membres à établir des normes en se servant des recommandations d'EDGARD SCHEIN :¹
 - ✓ Se comporter comme un modèle à imiter ;
 - ✓ Vérifier les résultats par des évaluations souhaités par des gratifications ;
 - ✓ Régulière et renforcer les comportements souhaités par des gratifications ;
 - ✓ Recruter des nouveaux membres qui font preuve de comportements désirés ;
 - ✓ Tenir des réunions à intervalles réguliers pour évaluer les progrès du groupe et suggérer des propositions d'améliorations ;
 - ✓ Faire appel aux méthodes de prise de décision en groupe.
- **Le conformisme** : fait la référence à l'acte de concentrer son propre comportement sur le comportement de la majorité des membres du groupes. Une équipe de travail est un mode d'organisation du travail qui permet à une entreprise de meilleure utilisation des talents et des compétences des employés pour atteindre leurs objectifs de manière efficace, cependant certains limitations, telles que la reconnaissance et les récompenses pour les individus, le bon choix pour préciser les membres d'équipe et des taches pour assurer des performances élevées personnel.

¹ SCHEIN, (H.S), process consultation, vol et edenglewoodchiffs, editionPrentice Hall, New Jorsey, 1988, p25.

2-3-3-2 le rôle du manager dans la performance individuelle

Guider les employés et les amener vers le comportement attendu par les employés, est le fondement de la performance au travail. Pour les gérer efficacement, le manager doit entretenir, comprendre ses subordonnés, ses caractéristiques et son caractère personnel.

Les manager doivent également communiquer efficacement avec leurs subalternes et leur indiquer clairement l'objectif ciblé.

2-3-3-2-1 la motivation

« La motivation ne suffit pas à elle seule à rendre compte de la performance ». En effet, les résultats obtenus par un employé dépendent autant de sa motivation à agir que de l'organisation dans laquelle il travaille. Elle prend en compte un grand nombre de variables ce qui la rend fragile, susceptible de changement. La motivation bien que n'étant pas une caractéristique de l'individu, n'est pas totalement indépendante de sa personnalité. La motivation n'est pas un état mais le résultat d'un processus, c'est un construit difficile à analyser d'où des difficultés à la mesurer, à l'évaluer. Elle apparaît cependant comme le déterminant essentiel de la performance.¹

2-3-3-2-2 la communication

« Communiquer consiste à mettre en commun des informations, des messages, des pratiques, mais aussi des sensibilités, des modes de pensée, de vision du monde, etc. »²

La communication n'est utile que lorsqu'elle s'autonomise influencer le comportement ou influencer les employés après avoir reçu des informations. C'est dans ce sens que la communication est au cœur du management d'équipe, elle a la capacité d'induire le comportement attendu de l'entreprise.

¹ACHTE, (Isabelle), et autres : Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? , Mémoire MBA RH, Université Dauphine, Paris, 2010, p65-66.

²AUBERT, (N) : Management humain et organisationnel, édition Economica, 1991, p.68.



CHAPITRE III

Le Management d'équipes chez SONACOME (SNVI)



Introduction

Dans un milieu économique globalisé, concurrentiel, le succès de SONACOM dépend en grande partie de son développement et de l'utilisation de ses ressources humaines avec une organisation du travail qui garantit la performance individuel et collectif.

Dans ce chapitre nous allons se concentrer sur l'impact du travail d'équipe sur la performance individuelle des employés de l'entreprise de production des véhicules industriels SONACOM.

3-1 Présentation générale de l'entreprise SONACOM (SNVI)

Dans cette section on va la consacrer pour la présentation de l'entreprise SONACOM (SNVI), son historique, ses missions et ses objectifs.

3-1-1 présentation générale de l'entreprise SNVI

Société Nationale des Véhicules Industriels dénommée SNVI pour donner suite au décret présidentielle N°1/342 du 12/12/1981 et après la restructuration de la SONACOME.

La SNVI dont le siège se situe à ROUIBA et composée de 6 unités de production qui sont :

U.E.R : Unité d'Etude et Recherche

D.F.R : Direction Formation ROUIBA.

D.L.S : Devisions Logistique et Service.

D.C.R : Devisions Carrosserie ROUIBA.

D.F.R : Devisions Fonderie ROUIBA.

D.V.I : DIVISION DE VIHECULE INDUSTRIEL

3-1-2 Historique de l'entreprise SONACOM (SNVI)

HISTORIQUE STATUTAIRE :

DE 1957 A 1966 :

Implantation de la société française **BERLIET** sur le territoire algérien par la construction en juin 1957 d'une usine de montage de véhicules (poids lourd) à 30 km à l'est d'Alger, plus exactement à **ROUIBA**.

DE 1967 à 1980 :

En 1967, fut créer la **SONACOME** (société nationale de construction mécanique) le schéma d'organisation adopte pour la **SONACOME** regroupant en son sein dix entreprises autonomes.

De 1981 à 1994 :

La **SNVI** (entreprise nationale de véhicules industriels) devient une entreprise publique sociale (**EPS**). La **SNVI** est née à l'issue de la restructuration de la **SONACOME** et le décret

de sa création lui consacra un statut d'entreprise socialiste à caractère économique régis par les principes directifs de la gestion socialiste des entreprises (**G.S.E**).

De 1995 à 2011 :

Le mois de mai 1995, la **SNVI** a changé de statut juridique pour devenir une entreprise publique économique régie par le droit commun : la **SNVI** est alors érigée en société par action (**spa**), au capital social de **2,2 milliards de dinars**. La **SNVI** est devenu groupe industriel.

DE 2011 à ce jour :

Le mois d'octobre 2011, la **SNVI** à changer de statut juridique pour devenir un groupe industriel composé d'une société mère et de trois filiales.

HISTORIQUE PRODUITS :

1. Présentation :

L'entreprise nationale des véhicules industriels (**SNVI**), entreprise publique économiques constituée en société par actions depuis mai 1995, produit et commercialise des véhicules industriels.

2. Statut et forme juridique :

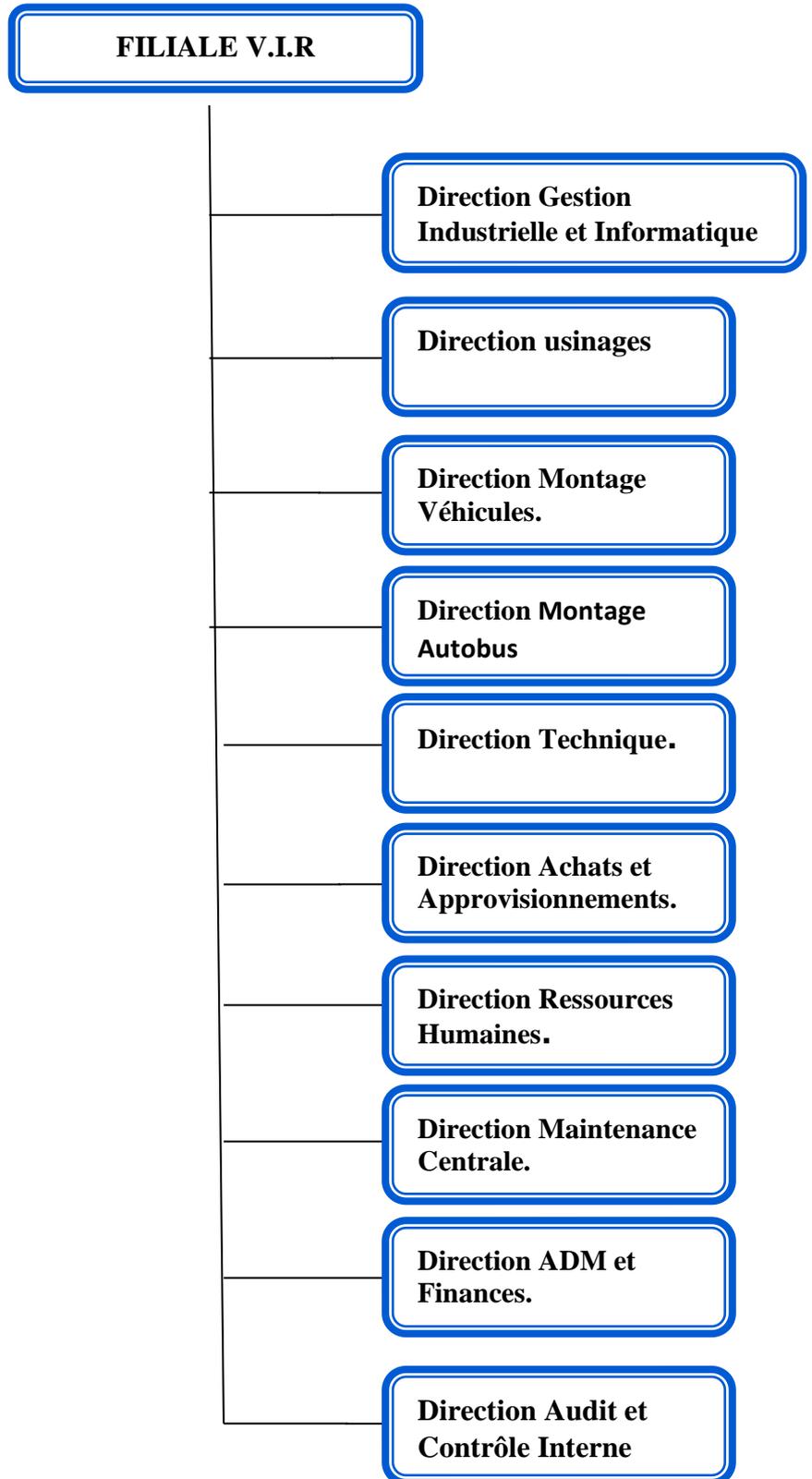
- **Forme juridique :** Entreprise publique économique, société par action.
- **Capital social :** 2.200.000.000 DA, entièrement détenu par l'état.
- **Siege social :** Route nationale N 5-BP153- Rouïba-Alger.
- **Organe de gestion :** conseil d'administration avec un président Directeur Général.

La **SNVI**<< entreprise nationale de véhicules industriels >>, a pour vocation la conception. La fabrication, la commercialisation et le service après-vente d'une gamme de produits composée de :

- Camions et camions tracteurs ;
- Autocars et autobus ;
- Remorques, semi-remorques,

PRESENTATION DE LA FILIALE VIR :

- **L'organigramme de la filiale VIR :** l'organigramme de la filiale VIR, regroupant toutes les directions VIR, est présenté comme suit :



Source : document de l'entreprise

Superficie :

La filiale VIR s'étend sur une superficie totale de 621 473 m² dont 166 746 m² couverte.

Capacité installée :

La capacité nominale installée est de 4500 véhicules par an. Néanmoins et compte tenu des équipements et machines vétustes la capacité réelle de la filiale VIR est en deçà de chiffre.

Activités :

Production et commercialisation :

- Camion de 6,6 à 26 tonnes de poids total en charge ;
- Autocars et autobus de 25 à 100 places ;
- Equipements de carrosserie, remorques, semi-remorques et porte-engins de 3 à 75 tonnes de poids total en charge.

Effectif :

Le nombre d'employés de la filiale VIR inscrits au moins d'Octobre 2017 est de 2077 employés sont actifs et répartis par catégories socioprofessionnelles de la manière suivante :

- 243 Cadres et cadres Supérieurs ;
- 609 Agents de Maîtrise ;
- 1225 Exécutants.

Pour l'exercice 2018, il est prévu un départ de 102 employés.

3-1-3 Présentation de la Direction des Ressources Humaines :

Sera chargée principalement du développement des politiques ressources humaines de l'entreprise, en cohérence avec les politiques du groupe.

Département études et qualification du travail :**1-Service qualification, normes et procédures RH :**

Le service Etudes et qualification du travail développe des démarches d'ingénierie dans le but d'une gestion optimale des ressources humaines et parmi ses tâches :

- Les promotions et les mutations
- Etudes de postes
- Etudes des conditions de travail
- Etudes des structures
- Gestion de l'emploi

2-Service recrutement et sélection :

Le service recrutement et sélection est chargé d'assurer le recrutement externe d'un personnel de qualité. Et parmi ses missions :

- Rechercher les candidats en prospectant le marché de l'emploi

- Prendre la décision d'embaucher les candidats retenus
- Organiser les circuits d'embauche
- Informer des besoins exprimés
- Assurer de bon déroulement des opérations de sélection
- Les essais professionnels
- Le recrutement externe
- La mise en place du nouveau personnel

3-Service formation :

Les missions de ce service :

- La formation extérieure a courte durée : colloque, séminaires, lettres d'information...etc.
- Les stages industriels
- Le suivi des stagiaires du début jusqu'à la fin de leur présence
- Les formations par apprentissage (un an au minimum et de trois ans au maximum)

Département gestion du personnel : il est composé de quatre (03) services :

1-Service gestion des cadres :

Le service gestion cadre est attaché hiérarchiquement au département Gestion du personnel et parmi ses activités :

- Le potentiel
- La promotion : changement dans la carrière d'un travailleur qui se fait au niveau hiérarchique
- La mutation : un changement de poste qui s'opère au niveau des directions. Il existe deux types de mutation (interne et externe)
- Gestion du personnel
- Réceptionner les dossiers médicaux (congé, maternité, accident de travail, les maladies...)

2-Service sociale : s'articule autour de deux sections :

- **Section assistance sociale :** composé de six (06) assistantes techniciennes médico-sociale, une secrétaire et deux techniciens, son rôle consiste en la prise en charge des problèmes sociaux médicaux des travailleurs, le suivi de l'octroi des primes scolaires et des aides sociales au profit des veuves de travailleurs.
- **Section présentation sociales :** Celle-ci est composée d'un chef de section et de quatorze (14) techniciens, neuf d'entre eux sont aux niveaux des antennes du personnel situés dans nos différents bâtiments pour recueillir les doléances locales concernant les problèmes de la CNAS et de CAAR.
 - Un technicien au niveau des archives centrales pour la confection des attestations de travail.
 - Deux techniciens pour la confection des déclarations d'accidents de travail.
 - Un technicien pour le suivi des dépôts de dossier CAAR et la saisi de leur remboursement.

- Un technicien pour la réception le dépôt et le suivi des dossiers de retraite au niveau de la CNR.
- Le suivi sur fichier des allocations familiales ainsi que leur saisi sur terminal.

3-Service gestion du potentiel : Chaque direction possède son antenne du personnel, ces antennes fortes de (03) à (05) TS. Les activités de ce service :

- Gérer les dossiers administratifs des travailleurs non-cadre.
- Reçois les absences, des retards, calcule des paies....
- Gestion des prêts sociaux.
- Etablissement des attestations de travail et de salaire selon les besoins.
- Saisi de tout changement dans les situations des travailleurs.

3-2- Démarche de l'enquête et analyse

Pour aboutir à notre objectif de recherche, nous avons pensé qu'il serait utile de mener une enquête au niveau de RH de la société de production de véhicules industriels (SNVI) Rouïba que nous allons aborder dans cette partie.

3-2-1 présentations de l'enquête

Le but de notre étude était de déterminer l'impact du travail d'équipe sur la performance individuelle pour confirmer ou infirmer les hypothèses utilisées dans notre problématique, nous avons décidé d'utiliser un questionnaire pour mener notre enquête, et ce dernier ne se fait qu'avec ceux qui ont un devoir respectueux, et nous avons utilisé les méthodes suivantes ; le questionnaire, son analyse et enfin l'interprétation des résultats obtenu.

3-2-2 l'endroit d'application

On a réalisé notre étude à l'entreprise de production de véhicules industriels (SNVI) de Rouïba.

3-2-3 Echantillonnage

Pour notre enquête au sein de la DRH nous avons pu obtenir la coopération de 48 personnes, notre échantillonnage se compose des cadres et maitrises.

Nous avons utilisé des questions fermées dans notre questionnaire :

- Question à choix multiples
- Question dichotomique
- Question ouverte

Et pour mettre en œuvre notre enquête, nous avons suivi les étapes suivantes :

- Distribution du questionnaire
- Récupération du questionnaire
- Analyse et dépouillement du questionnaire

3-2-4 examinassions et analyse des résultats

Chapitre III Le Management d'équipes chez SONACOME

Le choix de la méthode d'acquisition des données et une étape importante, qui se traduit en analyses avec des méthodes statistiques, la crédibilité des informations recueillies.

Une fois toutes les questions collectées, nous catégoriserons toutes les questions de manière uniforme, puis commencez à compter et à tabuler, le résultat sera ensuite, traduisez sous forme de tableaux et des graphiques que nous allons mieux les expliquer pour évaluer les résultats de notre enquête.

3-3 interprétation et analyses des résultats

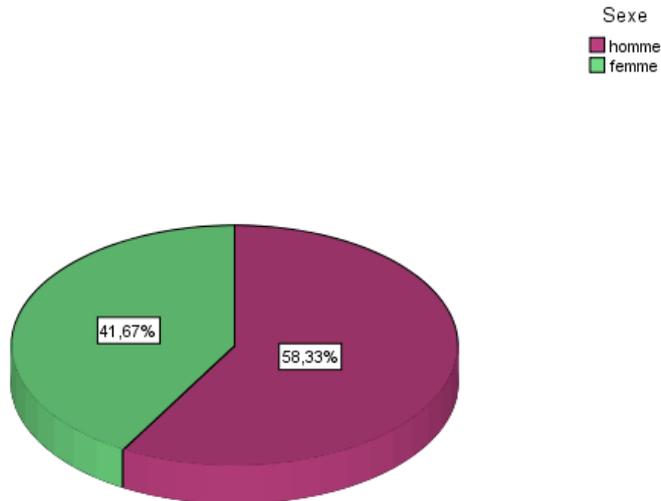
En utilisant la méthode du tri à plat, chaque question est traitée individuellement. Cela nous permettra de vérifier nos hypothèses. Aussi nous permet de calculer les réponses à chaque question et les fréquences.

3-3-1 la distribution des enquêtés selon leur nature socio professionnelle

Notre représentation d'échantillon est répartie comme suit :

2 La répartition de l'échantillon par Sexe

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Homme	28	58,33%
Femme	20	41,67%
Total	48	100%



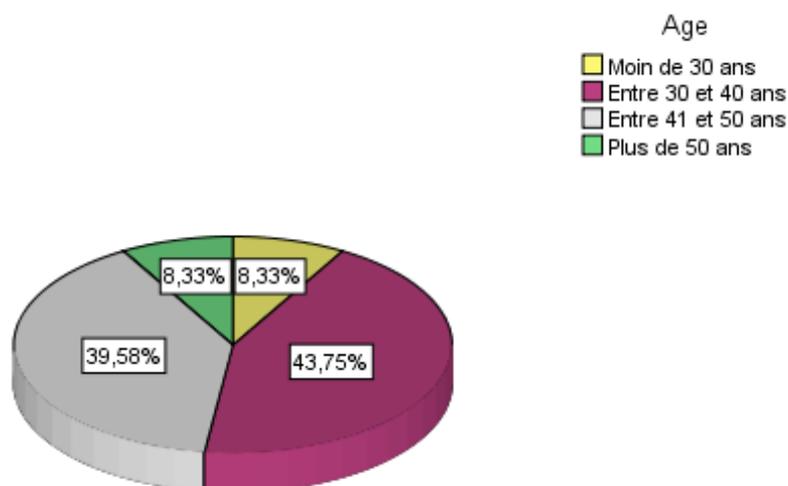
11 La répartition de l'échantillon par le Sexe

A travers le tableau et le diagramme ci-dessus, nous notons que le pourcentage des Femmes dans l'échantillon a été estimé à 41,67% tandis que le pourcentage des Hommes dans l'échantillon a été estimé à 58,33%.

Ce qui montre que cette entreprise compte beaucoup plus d'hommes que de femmes.

3 La répartition de l'échantillon par l'Age

Age	Effectifs	Pourcentage
Moins de 30 ans	4	8,33%
Entre 30 et 40 ans	21	43,75%
Entre 41 et 50 ans	19	39,58%
Plus de 50 ans	4	8,33%
Total	48	100%



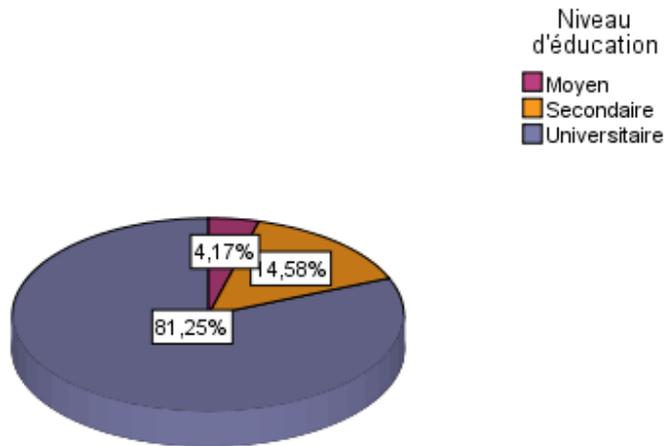
12 La répartition de l'échantillon par l'Age

A travers le tableau et le diagramme ci-dessus, nous notons que le pourcentage dominant est celui des tranches d'âges de (30 – 40ans) avec 43,75% et (41 – 50ans) avec 39,58%, puis un pourcentage de 8,33% de (moins de 30ans) et (plus de 50ans).

Ce qui montre que la plupart des employés de cette entreprise ont une grande expérience dans le domaine professionnel.

4 La répartition de l'échantillon par le Niveau d'éducation

Niveau d'éducation	Effectifs	Pourcentage
Moyen	2	4,17%
Secondaire	7	14,58%
Universitaire	39	81,25%
Total	48	100%



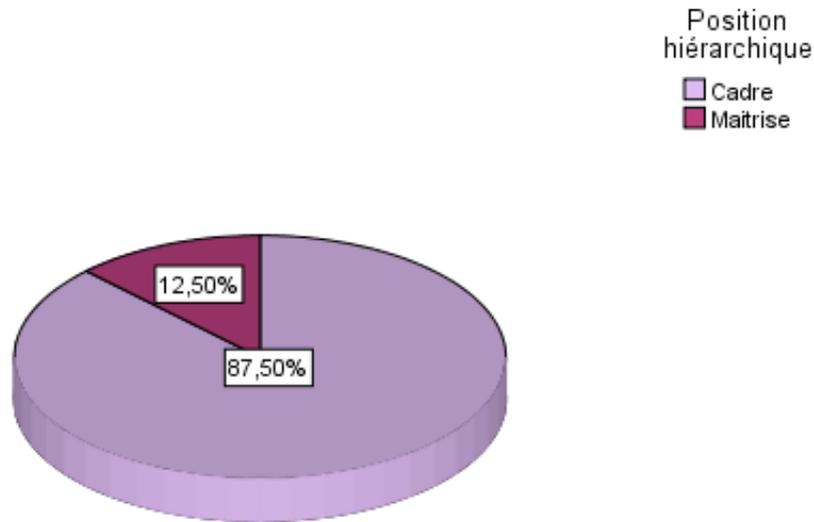
13 La répartition de l'échantillon par le Niveau d'éducation

A travers le tableau et le diagramme ci-dessus, nous notons que le pourcentage des universitaires dans l'échantillon est de 81,25%, tandis que le pourcentage des secondaires est de 14,58% et des moyen 4,17%.

Ce qui montre que la majorité des employés de cette entreprise ont un niveau d'instruction élevé.

5 La répartition de l'échantillon par la Position hiérarchique

Position hiérarchique	Effectifs	Pourcentage
Cadre	42	87,5%
Maitrise	6	12,5%
Total	48	100%



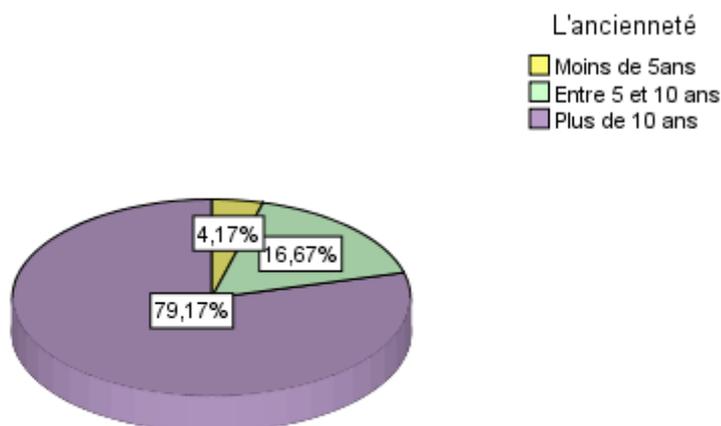
14 La répartition de l'échantillon par la Position hiérarchique

A travers le tableau et le diagramme ci-dessus, nous notons que le pourcentage des Cadres dans l'échantillon est de 87,50%, tandis que le pourcentage des Maitrises est de 12,50%.

Ce qui montre que la majorité des employés de cette entreprise sont des Cadres.

6 La répartition de l'échantillon par L'ancienneté

L'ancienneté	Effectifs	Pourcentage
Moins de 5ans	2	4,17%
Entre 5 et 10 ans	8	16,67%
Plus de 10 ans	38	79,17%
Total	48	100%



15 La répartition de l'échantillon par L'ancienneté

A travers le tableau et le diagramme ci-dessus, nous notons que le pourcentage des employés qui ont (moins de 5ans) d'expérience est de 4,17%, tandis que les employés qui ont (entre 5 et 10 ans) d'expérience est de 16,67%, et ceux qui ont (plus de 10ans) le pourcentage est de 79,17%.

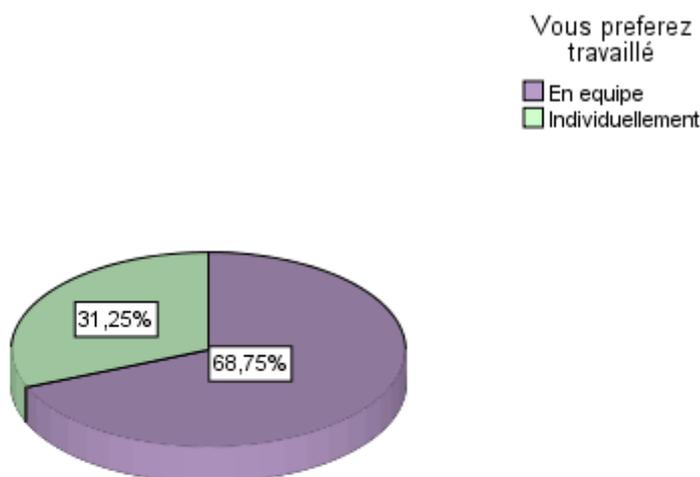
Ce qui montre que la plupart des employés de cette entreprise ont plus de 10ans d'ancienneté, ce qui fait qu'ils ont beaucoup d'expérience et de connaissance dans le domaine.

3-3-2 les avis des enquêtés par rapport leur équipe

Notre représentation d'échantillon est répartie comme suit :

7 La répartition de l'échantillon par la préférence de « travail en équipe ».

L'échantillon par la préférence de travail en équipe	Effectifs	Pourcentage
En équipe	33	68,75%
Individuellement	15	31,25%
Total	48	100%



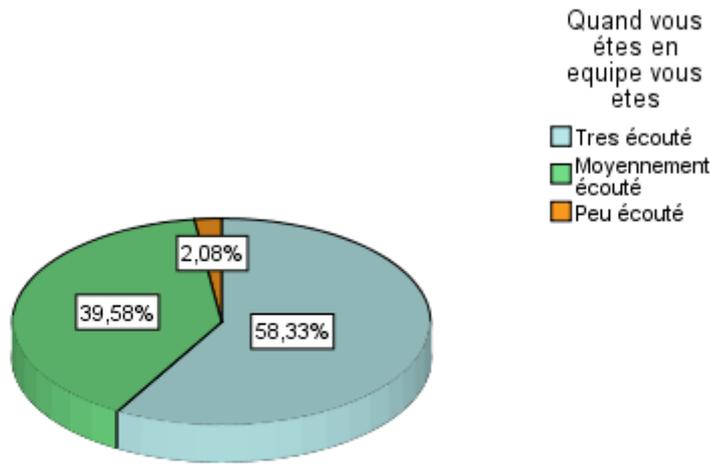
16 La répartition de l'échantillon par la préférence de travail en équipe

A travers le tableau et le diagramme ci-dessus, nous notons que le pourcentage de l'échantillon qui préfère travailler en équipe est de 68,75%, tandis que le pourcentage de ceux qui préfèrent travailler individuellement est de 31,25%.

Ce qui montre que la plupart des employés de cette entreprise préfèrent travailler en équipe.

8 La répartition de l'échantillon par l'écoute en équipe.

Quand vous êtes en équipe vous êtes	Effectifs	Pourcentage
Très écouté	28	58,33%
Moyennement écouté	19	39,58%
Peu écouté	1	2,08%
Total	48	100%

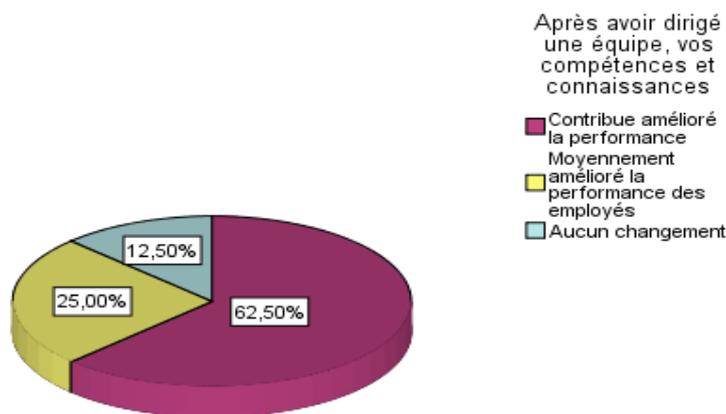


17 La répartition de l'échantillon par quand vous êtes en équipe vous êtes

A travers le tableau et le diagramme ci-dessus, nous notons que le pourcentage de l'échantillon qui se sentent très écoutés en travaillant en équipe est de 58,33%, tandis que ceux qui se sentent moyennement écoutés est de 39,58%, et ceux qui se sentent peu écoutés est de 2,08%. Ce qui montre que la plupart des employés de cette entreprise préfèrent travailler en équipe, car ils se sentent très écoutés, ce qui installe une bonne ambiance et facilite le travail.

9 : La répartition de l'échantillon par l'amélioration de la performance des employés. Après avoir dirigé une équipe, vos compétences et connaissances ont-elles un impact sur...

L'amélioration de la performance des employés	Effectifs	Pourcentage
Contribue a amélioré la performance	30	62,50%
Moyennement amélioré la performance des employés	12	25%
Aucun changement	6	12,50%
Total	48	100%



18 La répartition de l'échantillon par l'amélioration de la performance des employés Après avoir dirigé une équipe, vos compétences et connaissances

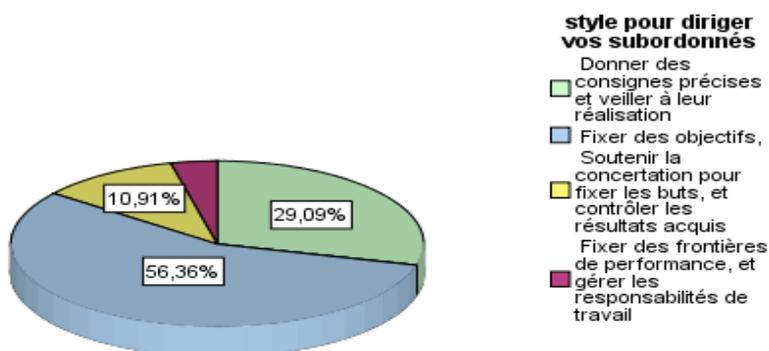
A travers le tableau et le diagramme ci-dessus, nous notons que l'amélioration de la performance des employés après avoir dirigé une équipe, les compétences et connaissances des employés qui valide une amélioration le pourcentage est de 62,5% alors que ceux qui valide moyennement améliorer la performance des employés le pourcentage est de 25%, tandis que ceux qui valide aucun changement est de 12,5%.

Ce qui montre que la plupart des employés de cette entreprise valide avoir une amélioration de la performance des employés.

10 La répartition de l'échantillon par le style de préférence pour diriger vos subordonnés

Le style de préférence pour diriger vos subordonnés	Réponses	
	Effectifs	Pourcentage
Donner des consignes précises et veiller à leur réalisation	16	29,09%
Fixer des objectifs, expliquer comment les exécuter, et suivre toujours leur réalisation	31	56,36%
Soutenir la concertation pour fixer les buts, et contrôler les résultats acquis	6	10,91%

Fixer des frontières de performance, et gérer les responsabilités de travail	2	3,6%
Total	55	100%



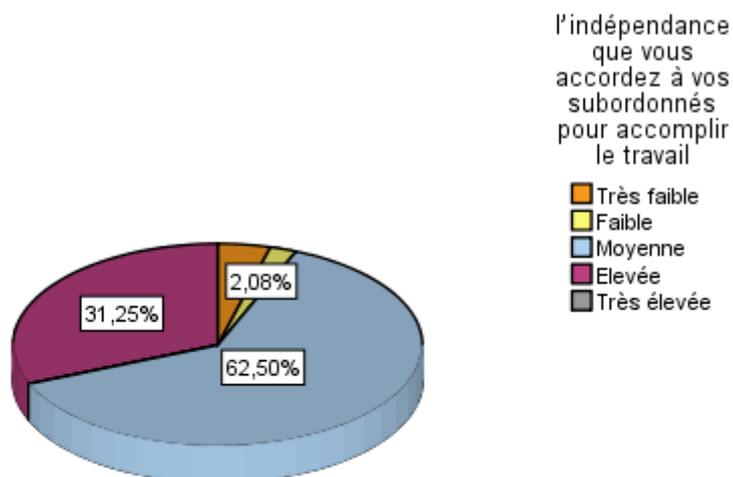
19 La répartition de l'échantillon par le style de préférence pour diriger vos subordonnés

A travers le tableau et le diagramme ci-dessus, nous notons que le style de préférence pour diriger vos subordonnés comme donner des consignes précises et veiller à leurs réalisations, le pourcentage est de 29,09%, tandis que pour ceux qui préfèrent fixer des objectifs, expliquer comment les exécuter, et suivre toujours leur réalisation il est de 56,36%, et pour ceux qui préfèrent soutenir la concertation pour fixer les buts, et contrôler les résultats acquis il est de 10,91%, au final pour ceux qui préfèrent fixer des frontières de performance, et gérer les responsabilités de travail il est de 3,6%.

Ce qui montre que la plupart des employés de cette entreprise qui préfèrent fixer des objectifs pour diriger leurs subordonnés, et cela pour mieux valider les buts et suivre leur déroulement.

11 La répartition de l'échantillon par l'indépendance que vous accordez à vos subordonnés pour accomplir le travail

L'indépendance que vous accordez à vos subordonnés	Effectifs	Pourcentage
Très faible	2	4,2%
Faible	1	2,08%
Moyenne	30	62,5%
Elevée	15	31,25%
Total	48	100%



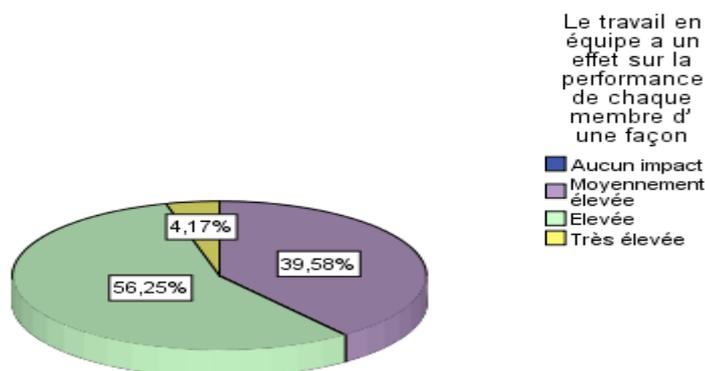
20 La répartition de l'échantillon par l'indépendance que vous accordez à vos subordonnés pour accomplir le travail

A travers le tableau et le diagramme ci-dessus, nous notons que 4,2% accorde une indépendance très faible à leurs subordonnés pour accomplir leur travail, alors que 2,08% des manager accorde une indépendance faible à leurs subordonnés pour accomplir leur travail, alors que 62,50% des manager accorde une indépendance moyenne à leurs subordonnés pour accomplir leur travail, tandis que 31,25% accorde une indépendance élevée à leurs subordonnés pour accomplir leur travail.

Ce qui montre que la plupart des managers de cette entreprise accorde une indépendance moyenne à leurs subordonnés pour accomplir leur travail.

12 La répartition de l'échantillon par le travail en équipe et son effet sur la performance de chaque membre.

Le travail en équipe a un effet sur la performance	Effectifs	Pourcentage
Moyennement élevée	19	39,58%
Elevée	27	56,25%
Très élevée	2	4,17%
Total	48	100%



21 La répartition de l'échantillon par le travail en équipe a un effet sur la performance de chaque membre d'une façon

A travers le tableau et le diagramme ci-dessus, nous notons que le travail en équipe a un effet moyennement élevé sur la performance de chaque membre avec un pourcentage de 39,58%, alors que le travail en équipe a un effet élevé sur la performance de chaque membre avec un pourcentage de 56,25%, tandis que 4,17% a un effet très élevé sur la performance de chaque membre.

Ce qui montre que la plupart des employés trouve que le travail en équipe a un effet élevé sur la performance de chaque membre, ce qui confirme la préférence des employés de travailler en équipe qu'individuellement.

13 La répartition de l'échantillon par l'intérêt des membres

Il existe un réel intérêt parmi les membres	Effectifs	Pourcentage
Faible	1	2,08%
Moyenne	32	66,67%
Elevée	15	31,25%
Total	48	100%

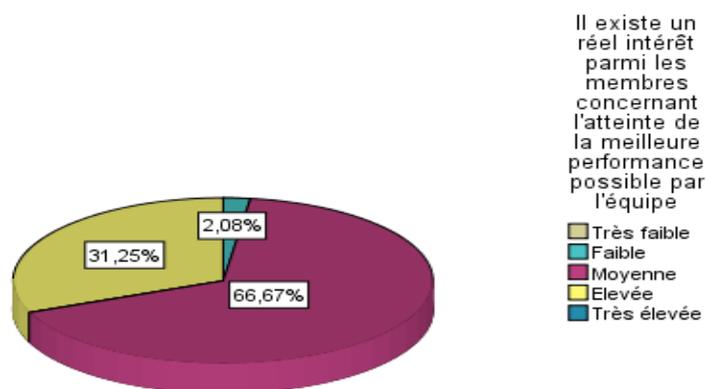


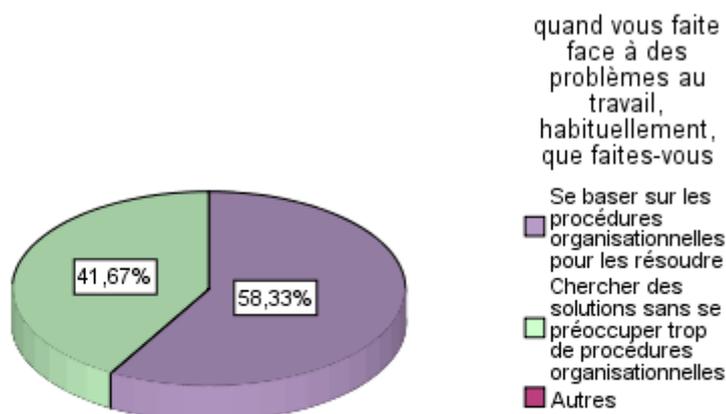
Figure 22 : La répartition de l'échantillon par Il existe un réel intérêt parmi les membres concernant l'atteinte de la meilleure performance possible par l'équipe

A travers le tableau et le diagramme ci-dessus, nous notons que 31,25% des employés trouvent qu'il existe un intérêt élevée parmi les membres concernant l'atteinte de la meilleure performance possible par l'équipe, alors que 2,08% des employés trouvent qu'il existe un faible intérêt parmi les membres concernant l'atteinte de la meilleure performance possible par l'équipe, alors que 66,67% des employés trouvent qu'il existe un intérêt moyen parmi les membres concernant l'atteinte de la meilleure performance possible par l'équipe.

Ce qui montre que la plupart des employés trouvent qu'il existe un intérêt moyen parmi les membres concernant l'atteinte de la meilleure performance possible par l'équipe ce qui est dans les normes.

14 : La répartition de l'échantillon par la façon de solutionner les problèmes au travail.

Quand vous faite face à des problèmes au travail, habituellement vous	Effectifs	Pourcentage
Vous baser sur les procédures organisationnelles pour les résoudre	28	58,33%
Chercher des solutions sans se préoccuper trop de procédures organisationnelles	20	41,67%
Total	48	100%



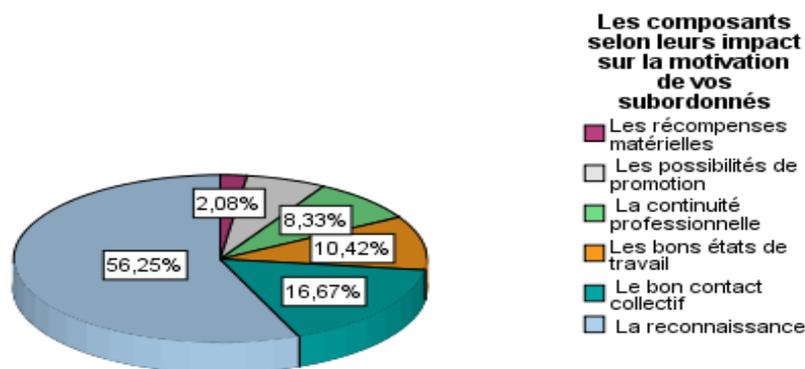
23 La répartition de l'échantillon parquant vous faite face à des problèmes au travail, habituellement vous

A travers le tableau et le diagramme ci-dessus, nous notons que 58,33% des employés se base sur les procédures organisationnelles pour résoudre leurs problèmes au travail, tandis que 41,67% des employés se base sur des solutions sans se préoccuper trop des procédures organisationnelles pour résoudre leurs problèmes au travail.

Ce qui montre que la plupart des employés se base sur les procédures organisationnelles pour résoudre leurs problèmes au travail, ce qui est très bien pour l'entreprise en termes professionnel et qui va avec les valeurs de l'entreprise.

15 La répartition de l'échantillon par la distinction des composants suivants en fonction de leur impact sur la motivation des subordonnés.

La distinction des composants suivants en fonction de leur impact sur la motivation de vos subordonnés	Réponses	
	Effectifs	Pourcentage
Les récompenses matérielles	1	2,08%
Les possibilités de promotion	3	6,33%
La continuité professionnelle	4	8,33%
Les bons états de travail	5	10,42%
Le bon contact collectif	8	16,67%
La reconnaissance	27	56,25%
Total	48	100%



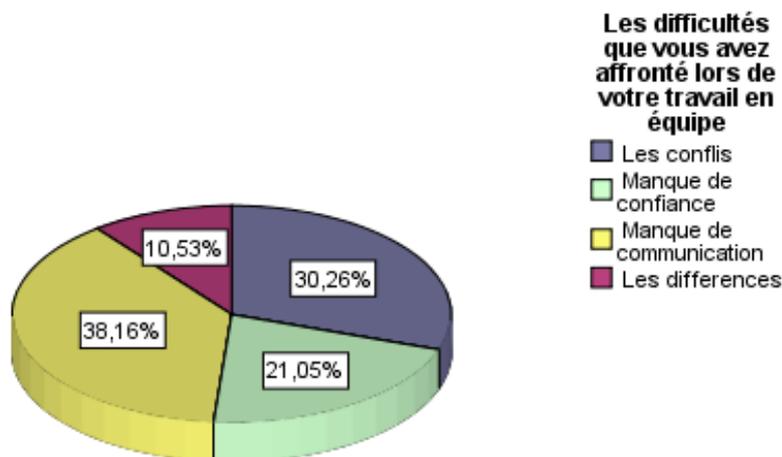
24 La répartition de l'échantillon par la distinction des composants suivants en fonction de leur impact sur la motivation de vos subordonnés selon la plus forte graduation

A travers le tableau et le diagramme ci-dessus, nous notons que l'impact sur la motivation de vos subordonnés selon la plus forte graduation on retrouve 2,08% de manager ont choisis les récompenses matérielles, 6,33% pour les possibilités de promotion, 8,33% pour la continuité professionnelle, 10,42% pour les bons états de travail, 16,67% pour le bon contact collectif et 56,25% pour la reconnaissance.

Ce qui montre que la plupart des managers trouvent que la reconnaissance a un impact primordial sur la motivation de leurs subordonnés, qui est une façon de motiver et pousser les employés à donner de leurs meilleurs, ce qui permet d'atteindre les buts de l'entreprise et la pousser vers la réussite.

16 : La répartition de l'échantillon par les difficultés affrontées au travail en équipe

Les difficultés que vous avez affrontées lors de votre travail en équipe	Réponses	
	Effectifs	Pourcentage
Les conflits	23	30,26%
Manque de confiance	16	21,05%
Manque de communication	29	38,16%
Les différences	8	10,53%
Total	76	100%



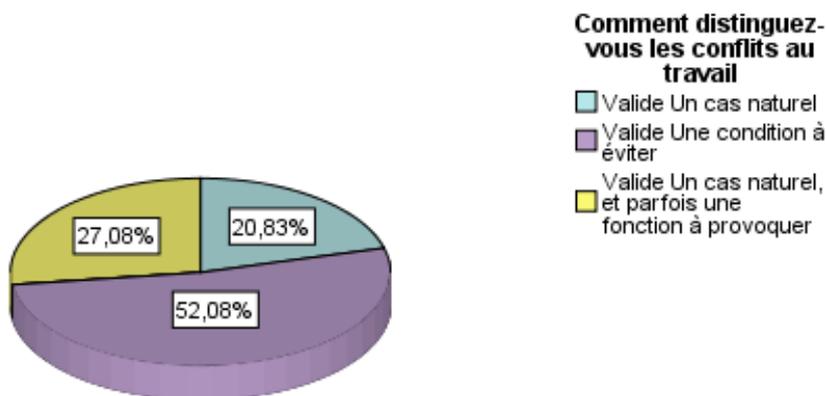
25 La répartition de l'échantillon par les difficultés que vous avez affronté lors de votre travail en équipe

A travers le tableau et le diagramme ci-dessus, nous notons que 30,26% des employés rencontrent des difficultés de conflits lors de leur travail en équipe, tandis que 21,05% des employés rencontrent des difficultés de manque de confiance lors de leur travail en équipe, alors que 38,16% des employés rencontrent des difficultés de manque de communication lors de leur travail en équipe, finalement 10,53% des employés rencontrent des difficultés de différences lors de leur travail en équipe.

Ce qui montre que la plupart des employés rencontrent différentes difficultés en travaillons en équipe ce qui est naturel car les personnalités et l'humain avec ses différences de valeurs et de personnalités.

17 La répartition de l'échantillon par la distinction des conflits au travail

La distinction des conflits au travail	Effectifs	Pourcentage
Un cas naturel	10	20,83%
Une condition à éviter	25	52,08%
Un cas naturel, et parfois une fonction à provoquer	13	27,08%
Total	48	100%



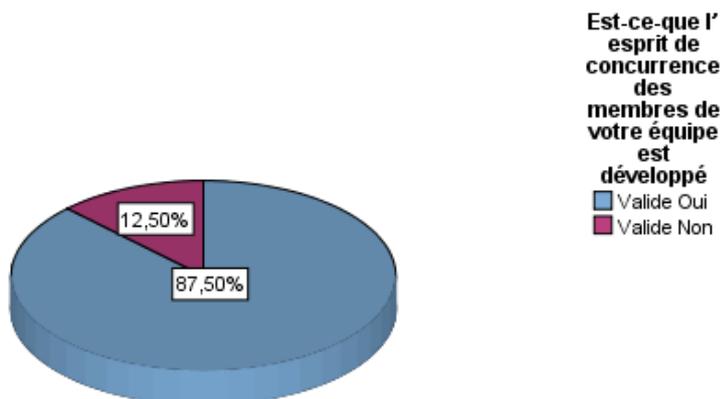
26 La répartition de l'échantillon parla distinction des conflits au travail

A travers le tableau et le diagramme ci-dessus, nous notons que 20,83% des employés distingue les conflits au travail comme un cas naturel, tandis que 52,08% des employés distingue les conflits au travail comme une condition à éviter, alors que 27,08% des employés distingue les conflits au travail comme un cas naturel, et parfois une fonction à provoquer.

Ce qui montre que la plupart des employés distingue les conflits au travail comme une condition à éviter, ce qui est bien d'un côté pour le travail en équipe et de l'autre pour l'entreprise et le bon déroulement du travail et des buts.

18 La répartition de l'échantillon par le développement de l'esprit de concurrence des membres de l'équipe

Le développement de l'esprit de concurrence des membres de votre équipe	Effectifs	Pourcentage
Oui	42	87,5%
Non	6	12,5%
Total	48	100%



27 La répartition de l'échantillon par le développement de l'esprit de concurrence des membres de votre équipe

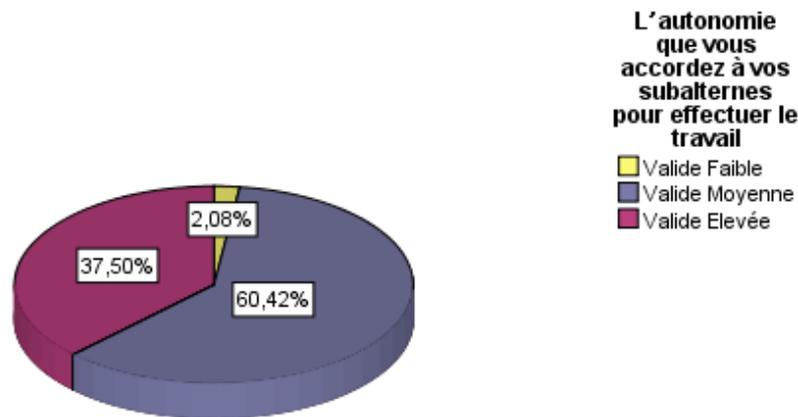
A travers le tableau et le diagramme ci-dessus, nous notons que 87,5% des employés ont l'esprit de concurrence développé, tandis que 12,5% des employés n'ont pas l'esprit de concurrence développé.

Ce qui montre que la plupart des employés ont l'esprit de concurrence développé, ce qui permet à l'entreprise d'aller vers l'avant au sujet de réalisation d'objectifs et développe le potentiel de chacun qui fait que l'entreprise va de l'avant.

Et ce qui envoie ces employés à cet esprit, c'est tout ce qui est reconnaissance et bonne cohésion d'équipe.

19 La répartition de l'échantillon par l'autonomie accordée aux subalternes

L'autonomie que vous accordez à vos subalternes	Effectifs	Pourcentage
Faible	1	2,08%
Moyenne	29	60,42%
Elevée	18	37,5%
Total	48	100%



28 La répartition de l'échantillon par l'autonomie que vous accordez à vos subalternes pour effectuer le travail

A travers le tableau et le diagramme ci-dessus, nous notons que 2,08% des managers accordent une faible autonomie à leurs subalternes pour effectuer le travail, tandis que 60,42% des managers accordent une moyenne autonomie à leurs subalternes pour effectuer le travail, alors que 37,5% des managers accordent une autonomie élevée à leurs subalternes pour effectuer le travail.

Ce qui montre que la plupart des managers accordent une moyenne autonomie à leurs subalternes pour effectuer le travail.

Pour la dernière question après l'analyse des résultats obtenus de l'enquête, nous allons présenter les suggestions des répondants pour développer le travail d'équipe au sein de leur entreprise.

Ces propositions sont :

- Recruter des personnes qualifiées
- Améliorer et renforcer la structure de communication
- Des formations de perfectionnement pour développer les idées
- Préciser les objectifs à réaliser
- Améliorer les conditions de travail pour motiver le personnel

3-3 synthèse et suggestions des résultats

Notre analyse et interprétation des résultats nous ont fourni une mine d'informations, sur les perceptions des employés du travail d'équipe et de son impact sur la performance individuelle. Il s'agit d'une question qui agrège tous les résultats de l'analyse du questionnaire, qui nous fournirons quelque suggestion qui peuvent nous aider à assurer une meilleure adaptation du travail d'équipe ainsi l'utilisation optimale des ressources humaines. Le premier résultat de cette enquête est que les employés ont tendance au travail d'équipe, donc le résultat de notre enquête montre que 68.75% des personnes préfèrent le travail d'équipe, cette préférence est principalement due à sa contribution positive à la réalisation du programme de travail et des objectifs à atteindre.

3-3-1 le développement des compétences et connaissances

L'atmosphère et le dynamisme du travail d'équipe favorisent un esprit de coopération, et créent un espace pour la compétition. Diverses compétences et expertises qui existent en interne de l'équipe et qui sont utilisées pour développer des employés plurivalents. Donc ce résultat a été confirmé puisque 62.50% ont déclaré que leurs compétences et connaissances ont amélioré leur performance. Ces effets démontrent que le travail d'équipe est essentiel pour l'amélioration des compétences des collaborateurs.

3-3-2 l'amélioration de la performance individuelle

Après l'analyse du tableau numéro 11 ont abouti à des résultats qui montrent que notre échantillon indique que le travail d'équipe a un effet variable sur la performance individuelle car 56.25% pensent que l'impact sur la performance individuelle dans une équipe est variable, cet impact est élevé par rapport à 39.58% qui le considèrent un niveau moyen. C'est-à-dire, l'affinité générale des aspects managériaux est plutôt vers des relations concrète et efficace entre le travail d'équipe et la performance des individus.

3-3-3 Limites du travail en équipe

Notre enquête nous a aidés à mettre en évidence les principales limites du travail d'équipe, nous pouvons les résumer comme suit :

Les inégalités de cotisations et les valorisations injustes du travail représentent les choses qui inquiètent les employées et qui les font apprécier davantage leur travail respectivement.

Les conflits qui peuvent survenir entre les membres de l'équipe ont un impact direct avec leurs manifestations dans lesquelles ils constitueraient une source de négativité ou de distraction d'équipe.

La cadence de l'équipe est déterminée par le rythme imposé par l'employé le moins compétitif et les dépendances de l'horaire de travail de chaque membre de l'équipe.

Ces raisons sont principalement dues aux facteurs suivants : le rôle du leader, les différences de niveaux d'intelligence, le manque de confiance, la concurrence, l'ancienneté des employés.

3-3-4 Les recommandations à proposé

Sur la base de nos recherches, nous formulerons quelques recommandations qui mettent en lumière les faiblesses de l'entreprise du travail d'équipe pour garantir des performances personnelles élevées.

- Impliquer tout le monde dans la planification du travail et la prise de décision
- Utiliser les primes individuelles et collectives pour motiver les équipes
- Anticiper les conflits et les résoudre de manière à satisfaire toutes les parties afin de ne pas affecter la performance de l'équipe et maintenir une bonne communication
- Les dirigeants doivent favoriser l'intégration des membres de l'équipe en accueillant les recruter
- Apprenez le plus possible sur le caractère lors d'un entretien d'embauche, préférences de personnalité et de style de travail
- Evaluer la performance des membres individuels de l'équipe pour mieux comprendre le progrès de chaque un.
- Lors de la formation des équipes, les dirigeants doivent tenir compte des critères d'âge et d'ancienneté
- Répartir équitablement les tâches en tenant compte de l'expérience des employés

CONCLUSION GENERALE



Conclusion Générale

Pour réussir dans l'environnement complexe et instable d'aujourd'hui, les entreprises ont besoin du facteur humain qu'il soit bien organisé et motivé pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs qui sont fixés à l'avance, ce qui ne peut être établi que par un bon système de management d'équipe. Pour ça, nous avons mené une enquête au sein de l'entreprise de production de véhicule industriel pour voir l'impact du management d'équipe sur la performance individuelle.

Après avoir effectué des recherches sur des livres et des sites web professionnels et même des mémoires, et aussi l'interprétation des résultats nous a amené de différentes suggestions. Ces suggestions sont consolidées dans la présente conclusion afin d'apporter à la littérature d'autres pistes de réflexion d'une part, nous avons réussi à trouver comment nous organiser dans l'équipe. En commençant par la définition du travail d'équipe, de la cohésion de l'équipe aux différents conflits entre collaborateurs d'une même équipe, du rôle des managers dont l'objectif principal est d'améliorer l'intégration des ressources humaines dans le fonctionnement dynamique de l'équipe ou de l'entreprise. D'autre part, nous avons réussi à intégrer la notion de performance en lien entre la performance globale et individuelle, son évaluation et son lien entre le travail d'équipe et la performance individuelle pour déterminer l'impact du management d'équipe sur la performance individuelle et collective.

Nous avons utilisé dans notre étude une méthode de recherche descriptive analytique basée sur une enquête auprès des employés de l'entreprise de production des véhicules industriels SONACOM (SNVI) pour confirmer ou infirmer nos hypothèses.

Nos recherches nous ont permis de souligner que notre première hypothèse est vérifiée qui était le management d'équipe est une pratique courante au niveau de SONACOME (SNVI) Rouïba. En effet, après des enquêtes menées au sein de la direction générale, nous avons constaté que le travail d'équipe avait un impact important sur la performance des employés.

Notre étude nous a également permis de confirmer la deuxième hypothèse, à savoir le management d'équipe au niveau de SONACOME (SNVI) Rouïba influe positivement sur la motivation du personnel et leur implication au travail, nous avons constaté que le personnel de l'entreprise est bien organisé car chaque département a des équipes avec différentes compétences coopératives, chacun effectue les tâches qui lui sont assignées, ainsi grâce à leurs compétences en communication, ils ont pu construire un excellent réseau de travail.

Et notre dernière hypothèse qui exprime que le management d'équipe au niveau de SONACOME (SNVI) contribue à accroître la performance individuelle des employés c'est prouvé car nous

Conclusion Générale

l'avons remarqué sur la base du sondage que nous avons effectué avec les employés de l'entreprise.

De nos recherches, nous pouvons conclure que les équipes ont un impact sur la performance individuelle et collective de l'entreprise.

Sur la base des résultats obtenus dans cette étude, nous formulons les recommandations qui suivent :

- Anticiper les conflits et les résoudre de manière à ne pas affecter la performance de l'équipe et maintenir une bonne communication
- Apprenez le plus possible sur le personnage lors d'un entretien d'embauche, préférences de personnalité et de style de travail
- Les dirigeants doivent favoriser l'intégration des membres de l'équipe en accueillant de nouvelles personnes
- Utiliser les primes individuelles et collectives pour motiver l'équipe
- Impliquer tout le monde dans la planification du travail et la prise de décision
- Répartir équitablement les tâches en tenant compte de l'expérience personnelle
- Lors des formations des équipes, les dirigeants doivent tenir compte des critères d'âge et d'ancienneté
- Evaluer les performances des membres de l'équipe individuellement pour mieux comprendre le progrès de chaque membre

Suite à cette étude de nouvelles perspectives peuvent être mises en place afin de compléter ce travail sous les thèmes suivants

- Le management d'équipe et son impact sur la performance de l'entreprise
- L'impact de l'amélioration des performances des équipes sur le développement économiques



BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. Les ouvrages

- Allard-Poésie Florence : Management d'équipe, 3^{ème} Edition, Edition Dunod, Paris, 2012, p8, 9.
- Allard-Poésie Florence : Management d'équipe, 3^{ème} Edition, Edition Dunod, Paris, 2012, p8, 9.
- (BELBIN, (Meredith), Les Rôles en équipes, Edition d'Organisation, Groupe Eyrolles, 2006, p49, 50.)
- BRONCKART, (véronique), La communication non violente : les clés d'une collaboration sereine, Ed 50 minutes, 2015, p20, p21.
- (CHARLET-PAUVERS, (B) et autres : les déterminants psychologiques de la performance au travail, édition LIRHE, Toulouse, 2004, p56.)
- (DEVILLARD, olivier, la dynamique des équipes (résumé) Manpower, Edition d'organisation, paris, 2000, p3.)
- (DEVILLARD, olivier, la dynamique des équipes (résumé) Manpower, Edition d'organisation, paris, 2000, p3.)
- ¹ Éline BOULET, Quelles sont les compétences que doit posséder un chef d'équipe dans le secteur privé ? Maitrise en gestion des organisations, Université du Québec à Chicoutimi, CANADA, mars 2007, p4.
- (HELLIERGEL, (D) et autres : Management des organisations, édition De Boeck université, Bruxelles, 2006, p392.)
- ¹ Mathieu Couture, leadership d'équipe, Maitrise science de la gestion (gestions en contexte d'innovation sociales), HEC Montréal, Canada, Décembre 2018, p10.
- (Martiale ORNELLA MPOUETE NIANGUI, Le Management des équipes et la diversité culturelle, maitrise en gestion des organisations, université du Québec à Chicoutimi, Canada, février 2014.)
- ¹ MOREL (Jimmy), Management en poches, GUALINO, 2020, p5.
- Olivier, (Meier), DICO Du Manager, Editions DUNOD, Paris, 2009, p 134.
- ¹ PETIT (Nicolas), Management d'équipe : Rôle de la communication, (Thèse : pour le diplôme d'état de docteur en pharmacie), science pharmaceutique, Université de Rouen UFR de médecine et pharmacie, 2016, p 18.
- (ROBBINS, (Stephen), JUDGE, (Timothy) et GABILLET, (Philippe) ; comportements organisationnels, Edition Pearson Education, 12^{ème} édition, France, 2006, p346.)

Bibliographie

- (ROBBINS, (Stephen), DECENZO, (David) et GABILLET, (Philippe) ; Op.cit. p268.)
- (ROBBINS, (Stephen), DECENZO, (David) et GABILLET (Philippe) : Management, l'essentiel des concepts et des pratiques, Edition Pearson Education, 4eme éditions, France, 2004, p29.)
- (SCHERMERHON, (John. R), HUNT, (James. G) et OSBORN, (Richard. N) ; comportement humain et organisation, traduit par CLAIRE de (Billy), Edition village mondial, 2ème Edition, Paris, 2002, p253.)
- (WEISS, (Dimitri) ; ressources humaines, Edition d'organisations, 2ème édition, Paris, 2003, P242.)

2. Les thèses

- ACHTE, (Isabelle), et autres : Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? Mémoire MBA RH, Université Dauphine, Paris, 2010, p42.
- ¹ Élaïne BOULET, Quelles sont les compétences que doit posséder un chef d'équipe dans le secteur privé ? Maitrise en gestion des organisations, Université du Québec à Chicoutimi, CANADA, mars 2007, p4.
- (HELLIERGEL, (D) et autres : Management des organisations, édition De Boeck université, Bruxelles, 2006, p392.)
- ¹ JOELLE BOURDREAU, La gestion des conflits dans les équipes de travail en contexte de PME, Maitrise en administration des affaires, Université du Québec à Trois-Rivières, CANADA, juin 2008, p19.
- (Martiale ORNELLA MPOUETE NIANGUI, Le Management des équipes et la diversité culturelle, maitrise en gestion des organisations, université du Québec à Chicoutimi, Canada, février 2014.)
- ¹ PETIT (Nicolas), Management d'équipe : Rôle de la communication, (Thèse : pour le diplôme d'état de docteur en pharmacie), science pharmaceutique, Université de Rouen UFR de médecine et pharmacie, 2016, p 18.
- ¹PETIT (Nicolas), Management d'équipe : Rôle de la communication, (Thèse : pour le diplôme d'état de docteur en pharmacie), science pharmaceutique, Université de Rouen UFR de médecine et pharmacie, 2016, p 28, 29, 30, 31, 32, 33.

Bibliographie

(s.d.).

HELLIERGEL, (D) et autres : *Management des organisations*, édition De Boeck université, Bruxelles, 2006, p392. . (s.d.).

Martiale ORNELLA MPOUETE NIANGUI, *Le Management des équipes et la diversité culturelle, maîtrise en gestion des organisations*, université du Québec à Chicoutimi, Canada, février 2014. (s.d.).

ROBBINS, (Stephen), DECENZO, (David) et GABILLET (Philippe) : *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, Edition Pearson Education, 4eme éditions, France, 2004, p29. . (s.d.).

ROBBINS, (Stephen), DECENZO, (David) et GABILLET, (Philippe) ; *Op.cit.* p268. (s.d.).

ROBBINS, (Stephen), JUDGE, (Timothy) et GABILLET, (Philippe) ; *comportements organisationnels*, Edition Pearson Education, 12ème édition, France, 2006, p346. (s.d.).

SCHERMERHON, (John. R), HUNT, (James. G) et OSBORN, (Richard. N) ; *comportement humain et organisation*, traduit par CLAIRE de (Billy), Edition village mondial, 2ème Edition, Paris, 2002, p253. . (s.d.).

VROOM, (V) et YETTON, (P); *the new leadership*, Englewood Cliff Edition, New York, 1988, p184. (s.d.).

WEISS, (Dimitri) ; *ressources humaines*, Edition d'organisations, 2ème édition, Paris, 2003, P242. (s.d.).

AEILION, (François) : *Manager en toutes lettres*, Edition d'Organisation, Paris, 2009, P264. (s.d.).

(ROBBIN, (Stephen), DECENZO, (David), et GABILLET, (Philippe), *management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, Edition Pearson éducation, 4eme Edition, France, 2004, p325.). (s.d.).

BELBIN, (Meredith), *Les Rôles en équipes*, Edition d'Organisation, Groupe Eyrolles, 2006, p49, 50. (s.d.).

CHARLET-PAUVERS, (B) et autres : *les déterminants psychologiques de la performance au travail*, édition LIRHE, Toulouse, 2004, p56. (s.d.).

DEVILLARD, olivier, *la dynamique des équipes (résumé) Manpower*, Edition d'organisation, paris, 2000, p3. (s.d.).

ROBBIN, (Stephen), DECENZO, (David), et GABILLET, (Philippe), *management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, Edition Pearson éducation, 4eme Edition, France, 2004, p325. (s.d.).

SCHERMERHORN, (j), et d'autres : *comportement humain et organisation*, Edition ERPI, 3eme édition, Québec, 2006, p366. (s.d.).

3. Site web :

- <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2018-4-page-89.htm>

ANNEXES



Questionnaire

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la préparation de mon projet de mémoire de Master en Sciences de gestion. Option : Organisation et Management des entreprises.

Je sollicite votre contribution en me réservant quelques instants de votre temps pour répondre à ce questionnaire. Vos réponses sont anonymes et ne serviront qu'à cette étude.

Merci.

Identifiants du répondant :

Q1 : Sexe :

Homme

Femme

Q2 : Age :

Moins de 30 ans

30-40 ans

41-50 ans

Plus de 50 ans

Q3: Niveau education:

Moyen

Secondaire

Universitaire

Q4 : Quel est votre position hiérarchique ?

Cadre

Maîtrise

Q5 : Quel est votre poste occupé ?

.....

Q6 : Quelle est votre ancienneté ?

Moins de 5ans

De 5-10 ans

Plus de 10 ans

Q7 : préférez-vous travailler ?

En équipe

Individuellement

Q8 : Quand vous êtes en équipe, vous êtes :

Très écouté

Moyennement écouté

Peu écouté

Q9 : Après avoir dirigé une équipe, vos compétences et connaissances :

Ont-elles amélioré la performance des employés ?

Moyennement amélioré la performance des employés

Aucun changement

Annexes

Q 10 : Quel style préférez-vous pour diriger vos subordonnés ?

Donner des consignes précises et veiller à leur réalisation

Fixer des objectifs, expliquer comment les exécuter, et suivre toujours leur réalisation

Soutenir la concertation pour fixer les buts, et contrôler les résultats acquis

Fixer des frontières de performance, et gérer les responsabilités de travail

Q11 : l'indépendance que vous accordez à vos subordonnés pour accomplir le travail est :

Très faible Faible Moyenne Elevée Très élevée

Q12 : Le travail en équipe a un effet sur la performance de chaque membre d'une façon

Très élevée Elevée Moyennement élevée Aucun impact

Q13 : Il existe un réel intérêt parmi les membres concernant l'atteinte de la meilleure performance possible par l'équipe

Très faible Faible Moyen Elevé Très élevé

Q14 : quand vous faite face à des problèmes au travail, habituellement, que faites-vous ?

Se baser sur les procédures organisationnelles pour les résoudre

Chercher des solutions sans se préoccuper trop de procédures organisationnelles

Autres :

Q15 : Distinguez les composants suivants en fonction de leur impact sur la motivation de vos subordonnés du plus faible au plus fort, sur une graduation de 1 à 6 :

Les récompenses matérielles

Les possibilités de promotion

La continuité professionnelle

Les bons états de travail

Le bon contact collectif

La reconnaissance

Q16 : Quels sont les difficultés que vous avez affronté lors de votre travail en équipe ?

Les conflits

Manque de confiance

Manque de communication

Les différences entre les niveaux cérébraux des subordonnés

Autres (à préciser).....

Annexes

Q17 : Comment distinguez-vous les conflits au travail ?

Un cas naturel

Une condition à éviter

Un cas naturel, et parfois une fonction à provoquer

Q18 : Est-ce-que l'esprit de concurrence des membres de votre équipe est développé ?

Oui Non

Pourquoi ?

Q19 : L'autonomie que vous accordez à vos subalternes pour effectuer le travail est :

Très faible Faible Moyenne Elevée Très élevée

Q20 : Que proposez-vous pour améliorer et développer le travail en équipe dans votre société ?

.....
.....

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENT

Dédicace

Résumé

Abstract

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

CHAPITRE I	3
LE MANAGEMENT DES EQUIPES DE TRAVAIL	3
INTRODUCTION	1
1-1 ORGANISATION D'UNE EQUIPE ET D'UN GROUPE DE TRAVAIL	2
1-1-1 <i>Passer du groupe de travail à une équipe de travail</i>	2
1-1-1-1 <i>Définition et différence</i>	2
1-1-1-2 <i>Principe d'une équipe</i>	3
1-1-2 <i>Les types d'équipe</i>	4
1-1-3 <i>Fonctionnement des équipes</i>	7
1-1-3-1 <i>La cohésion d'une équipe</i>	7
1-1-3-2 <i>Le rôle du chef d'équipe</i>	7
1-1-4 <i>Les étapes de développements des équipes</i>	8
1-1-4-1 <i>Cycle de vie des équipes</i>	8
1-1-5 <i>Les conflits dans une équipe</i>	9
1-1-5-1 <i>Définition :</i>	9
1-1-5-2 <i>Les types de conflits :</i>	9
1-1-5-3 <i>Les techniques pour gérer les conflits</i>	10
1-2 LE MANAGEMENT D'EQUIPE DE TRAVAIL	10
1-3 LA PERFORMANCE DES EQUIPES DE TRAVAIL	19
CHAPITRE 2	22
LA NOTION DE PERFORMANCE EN MANAGEMENT	22
INTRODUCTION	23
2-1 NOTION FONDAMENTALES SUR LA PERFORMANCE	24
2-2 L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE	30
2-3 LE LIEN ENTRE LE TRAVAIL EN EQUIPE ET LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE	34
CHAPITRE 3	39
LE MANAGEMENT D'EQUIPES CHEZ SONACOME (SNVI)	39
INTRODUCTION	40
3-1 PRESENTATION GENERALE DE L'ENTREPRISE SONACOM (SNVI)	40
3-2- DEMARCHE DE L'ENQUETE ET ANALYSE	45
3-3 SYNTHESE ET SUGGESTIONS DES RESULTATS	65
CONCLUSION GENERALE	68

BIBLIOGRAPHIE.....	66
ANNEXES.....	66