Promotion 13 – Octobre 2016

Mémoire d'expertise

LA PERFORMANCE DES ÉQUIPES DE TRAVAIL : QUEL RÔLE DE LA FONCTION RH ?

Hugues BLERIOT

Caroline DESMET

Yann LAPEYRONNIE

Stéphanie MILLOZ-BORGES

Sous la direction de Hélène TISSANDIER

REMERCIEMENTS

En préambule de la présentation de ce travail de mémoire, nous aimerions remercier l'ensemble des personnes qui nous ont accompagnés tout au long de cette aventure.

Merci tout d'abord à **Hélène TISSANDIER**, notre directrice de mémoire, pour ses conseils avisés et son regard critique mais bienveillant. Merci de nous avoir accompagnés à « distance respectable » et de nous avoir permis de nous remettre sans cesse en question.

Merci également à **Fabien BLANCHOT**, directeur du MBA qui, par ses questionnements répétés, nous a permis d'aboutir à la présente problématique.

Merci aux **intervenants du MBA** qui, par leurs cours, nous ont poussé dans nos retranchements, nous ont permis de grandir en tant que professionnels RH.

Merci également à **chacun des participants de la promo 13** : sans la connivence et cette bienveillance qui a été la leur, nous n'aurions certainement pas abouti à un tel rendu et serions passés à côté de très beaux moments de vie.

Merci aux **répondants** qui ont accepté de nous consacrer du temps afin de nous transmettre leurs expériences et partager leurs pratiques professionnelles.

Merci enfin, et surtout, à **nos conjoints et enfants** respectifs pour leur patience, leurs conseils et leur accompagnement sans qui nous n'aurions pas pu voir aboutir à ce travail.

Vous l'aurez compris ce travail de mémoire représente une aventure partagée, une aventure d'équipe, qui nous l'espérons pourra être qualifiée de « hautement performante » !

RESUME MANAGERIAL

Confrontées à de multiples transformations et aux évolutions de leurs environnements, les organisations sont en constante recherche de performance.

La littérature académique et les études mettent en évidence qu'une corrélation entre pratiques RH et performance des entreprises peut être retenue. Néanmoins, cette corrélation est principalement associée, soit à la performance de l'organisation dans son ensemble, soit à celle de l'individu en tant que membre d'une équipe mais très peu à la performance de l'équipe en tant qu'entité propre.

Ce questionnement trouve une résonnance d'autant plus que forte que considérées depuis de nombreuses années comme levier de performance organisationnelle, les équipes de travail restent le modèle d'organisation plébiscité par les entreprises et les salariés toutes générations confondues.

Les résultats de nos recherches ont permis de mettre en évidence différentes modalités pour la fonction RH d'appréhender la dimension équipe.

En définissant son rôle et en orientant ses pratiques spécifiquement vers cette dimension d'équipe, la fonction RH influe ainsi directement et avec davantage d'intensité sur la dynamique de performance de l'entreprise.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS **2**

RESUME MANAGERIAL **3**

SOMMAIRE **4**

INTRODUCTION **7**

PARTIE 1 - LA PERFORMANCE DES EQUIPES DE TRAVAIL : UNE LITTERATURE ET DES DEFINITIONS **11**

1. Les Equipes De Travail **11**

1.1. Définition de la notion d'équipe 11

1.2. Les caractéristiques de l'équipe de travail 15

1.3. En synthèse 17

2. Les Différentes Typologies D'équipes De Travail **17**

2.1. les équipes de travail 19

2.2. Les équipes parallèles 19

2.3. Les équipes de management 19

2.4. Les équipes de projet 20

3. La Performance Des Equipes De Travail **21**

3.1. Définition de la notion de performance 21

3.2. La performance organisationnelle 26

3.3. La performance individuelle 29

3.4. la performance d'équipe 32

3.4.1. Quels avantages ? 32

3.4.2. Quelles contraintes ? 35

3.4.3. Les stades de développement des équipes de travail : vers une équipe performante 36

3.5. Les facteurs de performance des équipes de travail 39

3.5.1. La tâche de travail 40

3.5.2. La constitution d'une équipe 44

3.5.2.1. La taille 44

3.5.2.2. La diversité 44

3.5.2.3. Les rôles au sein de l'équipe 46

3.5.3. L'environnement d'une équipe 48

3.5.3.1. Mission et objectifs de l'équipe 48

3.5.3.2. Stratégie de management de l'organisation 49

3.5.3.3. L'impact de l'autonomie consentie par l'organisation 50
3.5.3.4. L'impact du système de rétribution des récompenses 51
3.5.4. L'importance de l'ambiance d'équipe 51
3.5.4.1. La vision que l'équipe a d'elle-même 51
3.5.4.2. La participation 52
3.5.4.3. La pensée critique 52
3.5.4.4. L'appui à l'innovation 52
4. L'influence Des Facteurs De Performance 52
PARTIE 2 – LE ROLE DES FONCTIONS RH ET MANAGERIALE DANS LA PERFORMANCE DES EQUIPES DE TRAVAIL : TOUR D'HORIZON DE LA LITTERATURE 56
1. Le Role De La Fonction RH Dans La Performance Des Equipes 56
1.1. De l'Administration du Personnel à la Gestion des Ressources Humaines 56
1.2. Quel rôle aujourd'hui pour la fonction RH ? 59
1.3. Quel lien entre la fonction RH et la performance des équipes de travail ? 61
2. Le Rôle De La Fonction Managériale Dans La Performance D'équipe 66
2.1. D'une approche organisationnelle du management … 66
2.2. ..aux apports des théories du leadership plus focalisées sur la relation entre le manager et ses collaborateurs 69
2.3. Les Organisations Apprenantes : vers un nouveau modèle managérial centré sur la dynamique « apprenante » des équipes 75
2.4. Quel rôle du manager vis-à-vis de son équipe ? 78
2.5. les limites d'un modèle sacralisant le rôle du manager 81
PARTIE 3 - ETUDE EMPIRIQUE 84
1. Approche Méthodologique Et Empirique 84
1.1. Genèse de la problématique 85
1.2. Choix méthodologiques 87
1.3. Construction de nos outils de recueils 88
1.4. Préambule au questionnaire 89
1.5. Pré-test à la phase empirique 89
1.6. Administration du questionnaire 89
1.6.1. Constitution de l'échantillonnage des entreprises interviewées 90
1.6.2. Limites 92
1.6.3. Conduite de l'entretien 93
2. Traitement Des Données Collectées 94
2.1. les Entreprises dites « classiques », centrées sur l'individu et l'organisation 96

2.1.1. La perception de la performance des équipes de travail selon la fonction RH 96
2.1.2. La performance des équipes de travail : la relation entre la fonction RH et les managers 98
2.1.2.1. Le rôle du manager 98
2.1.2.2. Le rôle du RH : « le binôme naturel du manager » ? 100
2.1.2.3. Le rôle de la fonction RH à travers les facteurs de performance 103
2.1.2.3.1. La composition de l'équipe 103
2.1.2.3.2. Organisation du travail au sein de l'équipe 105
2.1.2.3.3. La clarté de la mission et des objectifs 107
2.1.2.3.4. Le contexte organisationnel 109
2.1.2.3.5. Le système d'évaluation et de rétribution 110
2.1.2.3.6. Les relations au sein de l'équipe 112
2.1.2.3.7. Le système de feedback et de suivi 114
2.1.2.3.8. Le leadership de l'équipe 115
2.1.3. Les constats 117
2.1.3.1. Le rôle des acteurs RH sur les facteurs de performance 117
2.1.3.2. Une politique RH à la« maille » équipe ? 119
2.1.4. En synthèse 120
2.2. Les Entreprises orientées « équipe » - l'exemple de WELLA 121
2.2.1. La culture de l'entreprise 121
2.2.2. Politique RH orientée « équipe » avec un dispositif complet d'outils de diagnostic et de suivi 122
2.2.3. Des rôles clarifiés entre la fonction RH et la fonction managériale 125
2.2.4. Une légitimité de la fonction RH construite dans la durée sur des actions concrètes et visibles d'organisation 128
2.2.5. Une ambition : une mutation vers un modèle d'organisation apprenante emmenée par la DRH 129
2.2.6. En synthèse 130
2.3. Les équipes sont-elles plus performantes dans les entreprises « orientées équipes » ? 132
2.3.1. Au cœur de l'institution Brigade des Sapeurs Pompiers de Paris: l'équipe hautement performante 133
2.3.2. Un processus RH tourné vers l'équipe 134
2.3.3. En synthèse 135
CONCLUSION 136
BIOGRAPHIE 141
ANNEXES 145

INTRODUCTION

Le choix du thème et de la problématique de notre étude est né d'une conférence portant sur l'engagement des collaborateurs. Certes, de prime abord, nous souhaitions travailler sur l'apport de la fonction Ressources Humaines à la performance de l'entreprise. Il nous est alors apparu que l'engagement était entendu comme un levier de performance de l'entreprise, sous l'angle de l'engagement « organisationnel », c'est-à-dire le degré d'identification et d'implication des collaborateurs envers leur entreprise.

En revanche, les déterminants principaux de l'engagement organisationnel, que sont le partage des valeurs et de la vision de l'entreprise, nous ont semblé difficilement conciliables avec le contexte de crise économique, de restructurations, de recherche de rentabilité à court terme et d'un modèle de l'Entreprise en crise.

Au point de se demander : l'entreprise, dans sa quête légitime de performance, n'en demande-t-elle pas trop à ses collaborateurs, dans un contexte où la promesse de l'employeur unique tout au long de sa carrière est devenue un mythe ? Pourquoi s'impliqueraient-ils pour une entreprise dans laquelle ils ne feront que passer ?

Cette interrogation née de la conférence trouve écho dans la littérature. Dans leurs travaux sur les différentes cibles d'engagement[1], LAPALME et DOUCET mettent en lumière l'émergence de nombreuses études ces dernières années sur l'identification d'autres cibles d'engagement et notamment le « team commitment », qu'ils définissent comme « *le degré d'identification d'un individu envers son équipe et à l'acceptation des objectifs de celle-ci* ».

En effet, chaque collaborateur passe beaucoup de temps auprès de ses collègues et au sein de son équipe. C'est principalement par cette fenêtre que chacun vit l'entreprise et à l'intérieur de laquelle il s'exprime professionnellement. « *Chacun à un moment de sa vie, a fait partie d'une super équipe : un groupe d'une solidarité indéfectible, fonctionnant à merveille, où les forces individuelles se complètent, où les faiblesses se compensent, où les aspirations communes sont plus que les intérêts particuliers, et dont les performances sont extraordinaires* ». [2]

---

[1]Article de Marie-Eve LAPALME et Olivier DOUCET (2004) « *Les récents développements dans l'étude de l'engagement des employés : la redondance perdure* » Actes du XVe Congrès de l'AGRH : La GRH mesurée.

[2]Peter Senge (1990) « *La cinquième discipline* », Eyrolles, page 5

Sous cet angle, l'approche n'est pas nouvelle. L'aménagement du travail en équipe n'est pas récent, il est apparu dans les entreprises parallèlement à l'émergence de l'ère industrielle au 19ème siècle. Ce mode d'organisation est considéré comme un levier de la performance organisationnelle.
La popularité des équipes a littéralement explosé au cours des dernières décennies du 20ème siècle. Ainsi en 1993, 68% des entreprises du « Fortune 1000 » affirment utiliser le travail d'équipe dans leurs organisations[3].

Dans leur ouvrage « *What millennials want from work* » Jennifer J Deal et Alec Levenson[4] (2016) font l'état des lieux des comportements des nouvelles générations au travail et définissent le travail en équipe comme une des sources principales d'engagement et de motivation.

Encore aujourd'hui, beaucoup disent qu'ils ne se sentiraient pas reliés à leur entreprise (organisation) si cela n'était pas grâce à l'équipe à laquelle ils appartiennent. Pour eux, l'équipe est la représentation tangible de l'organisation. Les 3/4 des « Millennials » disent que leur équipe a beaucoup de signification pour eux.

La majorité d'entre eux se sentent bien « connectés » à l'équipe dans laquelle ils travaillent puisque:

- 64% se sentent un membre important de leur équipe,
- 57% disent qu'ils ont un fort sentiment d'appartenance à leur équipe,
- 59% disent que leurs collègues dans leur équipe prennent soin de leur bien être.

L'équipe reste ainsi un mode d'organisation plébiscité par les entreprises mais également par les salariés jusqu'aux nouvelles générations. Pourtant, en tant que professionnels des Ressources Humaines, **nous avons l'intuition que la profession, à l'instar de l'engagement, gère la performance soit au niveau de l'entreprise, soit au niveau individuel, mais ne s'intéresse que très peu à cette dimension de l'équipe de travail comme moteur de la performance de l'entreprise.**

---

[3] Lawler et al (1995) cité par Lapalme & Doucet (2001) « *Les récents développements dans l'étude de l'engagement des employés : la redondance perdure* », Actes du XVe Congrès de l'AGRH : La GRH mesurée, page 779
[4] Jennifer J Deal & Alec Levenson (2016) « What Millenials want from work. How to maximize engagement in today's workforce», Mc Graw Hill, page 120

Cette intuition a guidé nos travaux de recherche et a construit notre problématique. Nous avons fait le choix de nous intéresser **au rôle de la fonction Ressources Humaines dans la performance des équipes de travail.** Et notamment, **en quoi une politique Ressources Humaines intégrant la dimension « équipe » constitue un levier de performance ?**

Pour traiter de cette problématique, et vérifier si notre intuition était juste, nous avons choisi de travailler en deux temps, lesquels reflètent le plan du mémoire : un premier temps, « théorique », décomposé en deux parties, et un second temps, « pratique », constituant notre troisième partie.

Dans notre première partie, nous avons posé le cadre théorique de notre étude. Il nous a fallu, définir la notion d'équipe de travail pour la différencier de celle de groupe de travail. Mais c'est également la notion de performance qu'il nous fallait appréhender, dans ses trois dimensions : organisationnelle, individuelle et d'équipe. Ceci aux fins d'identifier les facteurs de la performance des équipes de travail.

Dans notre seconde partie, nous avons cherché à identifier comment la fonction Ressources Humaines appréhendait, à travers la littérature, la performance des équipes de travail. Nous savons qu'elle joue un rôle soit dans une dimension organisationnelle, soit dans une dimension individuelle, mais pas à notre connaissance à un niveau intermédiaire qu'est l'équipe. Dans ce cadre, existe-t-il un lien direct entre les pratiques Ressources Humaines et la performance des équipes de travail ? Parallèlement, comment la littérature managériale consacre-t-elle le rôle RH du manager devenu indispensable à la performance de son équipe?

Et si notre intuition a largement été confirmée, nous avons essayé de la prolonger, d'autres questions se posant à nous. Le manager serait-il le seul responsable de la performance de son équipe ? Les politiques Ressources Humaines auraient-elles abandonnées cette dimension de l'entreprise pour répondre à une dynamique d'individualisation de la relation de travail, magnifié par la chasse de talents ? Ainsi, si PERRETTI prône le « *tous DRH* »[5], il ne l'encadre pas dans un processus de décentralisation totale de la fonction Ressources Humaines (RH) mais de partenariat entre le manager et l'acteur RH. Cette perspective riche devait être mise à l'épreuve.

---

[5]Peretti, J.M. (2012) « *Tous DRH* », 4ème édition, Eyrolles

Aussi, dans un troisième temps, nous sommes allés confronter notre constat théorique à la réalité du terrain, afin de répondre à ses questions.
Nous avons rencontré à la fois des **représentants de la fonction Ressources Humaines** (DRH, RRH) et **quelques managers** (directeurs usine, des opérations, d'établissements de santé..). Ce choix nous a permis d'explorer les **conditions dans lesquelles ces acteurs mobilisaient les leviers de performance d'équipe** et de découvrir les **interfaces d'expertise** qui pouvaient en découler.

Cette analyse empirique nous a permis d'identifier deux principales typologies d'entreprise dans lesquelles la fonction Ressources Humaines intervient distinctement sur cette dimension équipe et avons essayé d'en décrypter les ressorts et leur apport à la performance des équipes de travail.

Au final, nous espérons que cette étude suscitera l'intérêt des acteurs des Ressources Humaines soucieux de performance et leur donnera l'envie de creuser cette réflexion.

PARTIE 1 - LA PERFORMANCE DES EQUIPES DE TRAVAIL : UNE LITTERATURE ET DES DEFINITIONS

Depuis un siècle, les organisations ont évolué en réponse aux nouvelles contraintes économiques, sociales et politiques, voyant apparaitre en leur sein une nouvelle forme de travail : « **l'équipe** ». Derrière cette notion devenue courante, qu'entend-on exactement ? « Equipe » et « groupe » sont-ils synonymes ? Quelles sont les caractéristiques propres à l'équipe de travail ? Existe-t-il différentes typologies d'équipes?

Au regard de ces réponses, nous nous questionnerons sur la performance d'équipe et plus précisément sur ce que la littérature nous apprend concernant la notion de '**performance**', qu'elle soit organisationnelle, individuelle ou d'équipe. Nous chercherons également à savoir quels avantages et quelles contraintes sont inhérents à l'entité « équipe » ? Et si l'équipe se constitue d'emblée à un haut niveau de performance ou si elle évolue tel un organisme dynamique en devenir ?

Enfin, avant d'aborder le **rôle de la fonction RH**, nous devrons définir les **facteurs de performance d'équipe et leur influence**.

1. LES EQUIPES DE TRAVAIL

1.1. Définition de la notion d'équipe

Selon Robert LAFON, cité dans MUCCHIELLI (2006), l'origine du mot '**équipe**'*« viendrait du vieux français* esquif*, qui désignait à l'origine une suite de chalands attachés les uns aux autres et tirés par des hommes ou des chevaux, en attendant l'époque des remorqueurs. Est-ce l'image des bateliers tirant sur la même corde ou celle des bateaux attachés ensemble… Toujours est-il qu'on a parlé un jour d'équipe de travailleurs pour réaliser une œuvre commune, puis ensuite d'équipe de sportifs pour gagner un match. Il y a donc dans ce mot un lien, un but commun, une organisation, un double dynamisme venant aussi bien de la tête que de l'ensemble, une victoire à gagner ensemble* »[6].

[6]Lafon « *Les mécanismes des relations humaines dans le travail en équipe* » cité par Mucchielli R.,

A la lecture de cette définition, se pose la question de la légitimité de la distinction entre les notions d'équipe de travail et de groupe de travail. Le « **groupe** » recouvre un regroupement plus informel d'individus, moins ou non liés à une tâche collective ; il est davantage utilisé par la littérature académique comme le font remarquer COHEN et BAILEY (1997).

La littérature managériale, quant à elle, opte davantage pour le terme « **équipe** » dans lequel la coordination et l'intentionnalité d'action sont plus prégnantes. Aussi, **nous retiendrons cette appellation pour notre présent mémoire.**

✓ Qu'entend-on par « équipe » ?

Bien que dans la littérature managériale, « **équipe** » **et** « **groupe** » sont indifféremment employés, de nombreux auteurs tels que IVANCEVICH (2008), DUHÀ (2007), BIEHL (2004), MARRAS (2000) et KATZENBACH et SMITH (1994) cités dans LANGEVIN (2004) établissent de **nombreuses différences de concept**.

Nous reprendrons ci-dessous la distinction apportée par KATZENBACH et SMITH (1994) cités dans LANGEVIN (2004). Dans un **groupe**, les responsabilités sont assumées individuellement, les membres interagissent de manière basique pour échanger des informations, connaissances et prendre des décisions, mais ils ne s'engagent pas dans un travail collectif. Ainsi, il n'existe pas de synergie positive qui crée une performance supérieure à la somme du travail individuel. Tandis que dans **l'équipe,** les responsabilités sont conjointement individuelles et mutuelles et le résultat obtenu est supérieur à celui que les participants auraient obtenu individuellement grâce aux synergies entre les membres qui la compose.

De fait, l'équipe est attentive à la façon d'agir de ses membres et cherche en permanence à résoudre les problèmes qui entravent son bon fonctionnement. C'est ce que nomme MOSCOVICI (1985) le **processus constant d'autoanalyse**.

(2006) « *La dynamique des groupes* », ESF Editions, Paris, p.22

Enfin selon le chercheur en culture organisationnelle Edgar SCHEIN (1978) [7], le **passage de 'groupe' à 'équipe'** implique la compréhension des membres qui la constituent, de leurs perceptions et expériences, de leurs relations formelles et informelles. Ainsi un certain degré d'**intimité** est nécessaire dans les relations entre les membres.

L'équipe se définit comme un groupe primaire, qui désigne « *les ensembles humains caractérisés par une association ou une **coopération de face à face**. Ils résultent d'une **intégration intime**, d'une certaine **fusion** des individualités dans un **tout commun**, de telle sorte que le but premier, pour chacun, est la **vie commune et les buts du groupe**. […] "**Nous**" est l'expression naturelle* » MUCHIELLI (2006)[8].

Pour autant, selon les auteurs et les disciplines, la notion **d'équipe de travail** se trouve définie par différents angles de vue : celui des **individus** qui la composent, de l**'institution** dont elle émane, de ses **objectifs ou des compétences de ses membres**. La perception de l'équipe varie selon la discipline concernée : économie, management et psychologie en présentent des approches distinctes.

Là où les travaux d'**économie** abordent l'équipe sous l'angle d'une **formalisation d'un contrat optimal d'incitation à l'effort**, le **management** traite, lui, de **l'output de l'équipe** (efficacité productive, satisfaction du client, innovation,…) et la **psychosociologie** s'intéresse aux **processus de fonctionnement à l'œuvre** (cohésion, turn over, communication,…).

En **économie**, l'équipe apparait comme le « *support optimal visant à répondre aux contraintes de l'entreprise. En ce sens, l'association d'individus qui composent l'équipe a un objectif et des **intérêts communs au service de l'entreprise*** » [9](MARSCHAK et RADNER, 1972).

---

[7]Schein, E. (1978) "*Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*", Addison-Wesley Publishing Co., 112-127cité dans Mucchielli R., (2006) « *La dynamique des groupes* », ESF Editions, Paris, p.13
[8]Mucchielli R., (2006) « *La dynamique des groupes* », ESF Editions, Paris, p.13

[9]Marschak, J., Radner, R. (1972) : « *Economic Theory of Teams* », New Haven and London, Yale University Press, p.9

Elle apparait comme nécessaire si la tâche à réaliser nécessite une **interdépendance d'efforts** (HOLMSTROM, 1982) ; les notions de **coordination d'action et de partage d'informations** sont alors centrales. Dans cette optique, l'équipe se définit par écho à la nécessité d'efficacité dans une production commune.

En ce sens, le **psychologue des organisations** Richard HACKMAN précise, dès 1987, que l'équipe doit être une ***vraie* équipe** (c'est-à-dire reconnue comme telle, par elle-même et par les autres membres de l'organisation), qu'elle doit avoir une ou plusieurs tâches à réaliser en commun et qu'elle les réalise dans un contexte organisationnel qui en permette notamment l'évaluation.

Ainsi, dans le sens où l'équipe se définit dans un environnement de travail, elle se différencie du collectif de travail (ou groupe) qui lui, est constitué librement par ses membres et est connu (ou non) de la direction de l'organisation. Ainsi, elle diffère par des caractéristiques de l'entité « groupe de travail ».

SCHERMERHORN, OSBORN et UHL BIEN (2014) appuient cela en définissant l'équipe comme un "*groupe de personnes qui collaborent en mettant leurs* ***habilités respectives au service de la poursuite d'un but dont elles sont collectivement responsables*** »[10]. Le travail d'équipe est ainsi le "*travail d'un groupe dont les membres se sentent collectivement responsables quant à un objectif commun*".

Ainsi, ils dénomment « **équipe formelle** », l'équipe qui est désignée officiellement pour assurer un rôle précis au sein d'une organisation ; par opposition à « **l'équipe informelle** » qui est un groupe qui se forme spontanément, au gré des relations personnelles ou en réponse à certains domaines d'intérêts communs, sans l'intervention ou sans l'appui officiel de l'organisation.

[10]Schermerhom, J., Osborn, R., Ulh-Bien, M., Hunt, J., De Billy, C. (2014) « *Comportement humain et organisation* », ERPI Sciences Administratives, 5ème édition, PEARSON, p.213

1.2. Les caractéristiques de l'équipe de travail

MUCHIELLI (2006) distingue dans son ouvrage « *la dynamique des groupes* » **huit caractéristiques** propres à l'équipe de travail :

- ✓ Un **nombre limité d'individus** dans le but de la recherche d'efficacité ;
- ✓ Des relations interpersonnelles fortes où les membres ont une **conscience d'appartenance et une culture commune** ;
- ✓ Un **engagement personnel** de chaque membre où l'**interdépendance** entre les personnes constituant l'équipe est **consentie**, où chacun apporte ses compétences, sa connaissance, sa technique et sa personne pour une complémentarité d'action et où aucun membre n'est considéré de seconde zone ;
- ✓ Une **unité d'esprit et sociale** particulière qui en découle ;
- ✓ Une **intentionnalité commune** de l'ensemble des membres de l'équipe vers un but collectif, accepté et voulu de tous, la coopération étant une coresponsabilité des membres ;
- ✓ Des contraintes engendrées par le principe du travail en équipe, c'est-à-dire une **limitation des libertés individuelles**, l'acceptation d'une tactique commune, une coordination des efforts, une **discipline** ;
- ✓ Une **organisation des missions et une répartition structurante des tâches** de travail, des échanges dynamiques des informations et des ressources entre les membres. Les rôles au sein de l'équipe se répartissent souvent en situation et la structure unifie encore un peu plus ;
- ✓ Et enfin, une **convergence des efforts** pour la réalisation d'une tâche dont le résultat sera l'œuvre commune.

Les **relations** qu'entretiennent les membres entre eux sont **directes** ; chacun connaissant tous les autres et pouvant s'adresser à tout autre sans intermédiaire, en face à face comme en groupe (MUCHIELLI, 2011). En ce sens, une équipe constitue un **système social complet**, vu comme une entité à part entière, en son sein comme depuis l'extérieur. Elle se matérialise de façon très différente en fonction de la situation, de la technologie employée, des compétences requises, du type de responsabilité attendu, des règlementations en vigueur et de sa nature psychosociologique.

Ainsi, l'équipe peut se constituer à partir d'un **espace de travail physique commun, un laps de temps défini, d'une différentiation idéologique** d'une équipe par rapport à une autre, voire même d'une simple relation par internet. Elle se dote donc de **frontières** lui permettant de **se différencier** au regard de son environnement interne (les autres équipes de l'organisation) ou externe (clients, fournisseurs…).

De l'intérieur, l'équipe de travail est structurée par des **relations socio-émotionnelles** (qui apprécie qui ?), **d'influence, de communication, de tâche** (en quoi consiste-t-elle ? Comment les membres du groupe se la représentent-ils ?) Ou de **rôle** (qui fait quoi ?) TROGNON, DESSAGNE (2006).

L'interdépendance existant au sein de l'équipe est d'autant plus importante que, très souvent, les équipes se caractérisent par la combinaison de compétences, d'expériences et de moyens matériels et/ou immatériels diversifiés (COHEN et BAILEY, 1997 ; GUZZO et DICKSON, 1996 ; HACKMAN, 1990) cités dans LANGEVIN (2004)

« *Ce n'est rien d'autre que cela une équipe, des personnes qui fonctionnent ensemble. La notion d'équipe signifie aussi qu'il y a de la polyvalence, de la capacité à gérer les absences des uns et des autres. Et quand on dit équipe, la notion d'équipe n'est pas nécessairement concentrée sur un seul lieu. Cela peut être une équipe dispersée en Région, en France, dans le monde.* » Verbatim tiré de nos entretiens.

1.3. En synthèse

En synthèse, nous retiendrons la définition suivante :

« *Une **équipe** est un **ensemble de personnes** qui sont **interdépendantes dans leurs tâches**, qui **partagent la responsabilité des résultats**, qui **se reconnaissent** et qui **sont reconnus** par les autres comme une **entité sociale intacte incorporée dans un ou plusieurs systèmes sociaux** plus importants, et qui gèrent leurs **relations** à travers les **frontières organisationnelles*** » COHEN et BAILEY (1997)

Pour autant, toutes les équipes sont-elles identiques ? N'en existe-t-il pas de forme et de nature différente ?

2. Les Differentes Typologies D'equipes De Travail

Pour distinguer les équipes, différentes dimensions sont utilisées dans la littérature :

- ✓ la **mission** (DUARTE et SNYDER, 1999 ; COHEN et BAILEY, 1997 ; MOHMAN et Al, 1995) [11]
- ✓ le **degré d'autonomie** (BANKER et ALII, 1996 ; MOHRMAN et ALII, 1995 ; ROY, 1999) *
- ✓ l'appartenance des membres de l'équipe à des **espaces géographiques, temporels ou organisationnels** différents (SNOW et Al, 1999) *

La littérature montre que ces différents types d'équipe adoptent des **modes de fonctionnement différents** et mobilisent des **facteurs clés de succès** différents.

[11] & * cités dans Langevin, P. (2004) "Q*uels facteurs de performance pour quels types d'équipe ?, L'avis des managers."No*rmes et mondialisation : 25ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Orléans, 12-14 mai, p.4

Différents modèles ont ainsi été présentés :

- ✓ HACKMAN (1983, 1987) [12] distingue trois grandes catégories d'équipes : l'équipe **supervisée, auto-managée ou auto-conçue** ;

- ✓ KATZENBACH et SMITH (1993) [13] divisent les équipes de travail en 5 catégories : les **groupes de travail, les pseudo-équipes, les équipes potentielles, les vraies équipes et les équipes hautement performantes ;**

- ✓ ARROW et McGRATH (1995) étudient la dynamique des équipes de travail et, de ce fait, distinguent les ***task forces*** (projet d'une durée définie), ***team*** (tâches spécifiques) et ***crew*** (mission spécifique de très court terme) ;

- ✓ COHEN et BAILEY (1997) proposent une distinction qui nous parait être la plus utilisée en littérature **; <u>distinction que nous retiendrons pour notre mémoire</u>**.

  A savoir qu'ils identifient, à partir des typologies présentées dans la littérature, des points communs qui convergent vers 4 formes principales d'équipes :

  - **L'équipe de travail**
  - **L'équipe parallèle ou de réflexion**
  - **L'équipe projet**
  - **L'équipe de management**

---

[12] cité dans Cohen, S.G, Bailey, D.E. (1997) "*What makes teams work : group effectivveness research from the shop floor to the executive suite*", Journal of management, vol.23, N°3, p 239-290 , p.3

[13] Katzenbach et Smith (1993) « *The wisdom of teams: Creating the high performance organization* » Boston, Harvard Business School Press cité dans Cohen, S.G, Bailey, D.E. (1997) "*What makes teams work : group effectivveness research from the shop floor to the executive suite*", Journal of management, vol.23, N°3, p 239-290, p.37

2.1. les équipes de travail

Les équipes de travail sont des **unités responsables de la production de biens ou de services**. Souvent **stables** dans le temps, elles sont bien **définies** et interviennent généralement à **temps plein**.

Traditionnellement, ces équipes étaient dirigées par des **superviseurs** qui prennent la plupart des décisions sur les objectifs à atteindre, les modalités d'action à mettre en place et la répartition des rôles. Depuis quelques années, des équipes **semi-autonomes et autonomes** sont apparues dans les organisations.

2.2. Les équipes parallèles

Elles rassemblent des collaborateurs de **différentes unités de travail ou d'emplois** afin d'exécuter des **missions pour lesquelles l'organisation régulière n'est pas équipée**. Elles existent **en parallèle de l'organisation régulière avec un pouvoir limité**.

Egalement appelées équipes de **réflexion ou task force**, elles regroupent notamment les **cercles de qualité**.

2.3. Les équipes de management

Structures de coordination, leur efficacité est principalement fonction du **leader** de l'équipe, qui alloue les responsabilités et les ressources et qui, par son leadership, a une incidence sur la confiance au sein de l'équipe où des luttes de pouvoir peuvent nuire à son efficacité. (COHEN et BAILEY, 1997 ; HACKMAN, 1990) cités dans LANGEVIN (2004) [14]

---

[14]Langevin, P. (2004) "Q*uels facteurs de performance pour quels types d'équipe ?, L'avis des managers."No*rmes et mondialisation : 25ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Orléans, 12-14 mai, p.6

2.4. Les équipes de projet

Limitées dans le temps, elles sont constituées afin de travailler sur la sortie d'un nouveau produit ou service à commercialiser par l'entreprise ou d'un nouveau système d'information. Les **tâches** réalisées ne sont **pas répétitives et sont souvent complexes** ; ce qui implique que les équipes soient souvent composées **d'experts de différentes disciplines**.

LANGEVIN (2004) distingue une sous partie de l'équipe projet qu'il nomme **les équipes d'action ou de jeu** (*action teams et performing teams*). Ces équipes sont confrontées durant un **laps de temps relativement bref** à des auditoires (orchestres), des adversaires (militaires) ou à des environnements ou circonstances extrêmes (équipes de sauvetage ou d'intervention). Elles sont composées de membres dont la **spécialisation et l'entrainement** permettent de remplir des **missions spéciales ou d'atteindre des performances élevées face à des enjeux peu communs.**

Nous verrons notamment comment de telles organisations envisagent la dimension « équipe » à travers l'entretien réalisé auprès du Bureau Opérationnel des Ressources Humaines de la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris.

Ayant au préalable défini ce qu'était une équipe, à savoir un « ***ensemble de personnes*** *qui sont* ***interdépendantes dans leurs tâches****, qui* ***partagent la responsabilité des résultats****, qui* ***se reconnaissent*** *et qui* ***sont reconnus*** *par les autres comme une* ***entité sociale intacte incorporée dans un ou plusieurs systèmes sociaux*** *plus importants, et qui gèrent leurs* ***relations*** *à travers les* ***frontières organisationnelles*** » au sens de COHEN et BAILEY (1997), et ayant décrit les quatre typologies d'équipes de travail présentes dans les organisations, voyons en quoi une équipe de travail est performante ? Quelles sont ses plus-values ? Quels sont les facteurs et les leviers qui permettent de favoriser cette performance ?

3. La Performance Des Equipes De Travail

3.1. Définition de la notion de performance

La notion de **performance** est largement utilisée dans la littérature académique, les études et les recherches sur les organisations, **sans** pour autant **qu'une définition unique** ne soit partagée par tous.

Depuis le **XIXème siècle**, historiquement approchée en termes de **coûts et de productivité** par le secteur industriel, la définition de la performance s'est progressivement enrichie d'une vision stratégique du **pilotage de l'activité des organisations**.

Cette définition a évolué, suivant les mutations des organisations, désignant soit un résultat, soit le jugement de ce résultat (le qualifiant de réussite ou d'échec), enfin soit l'initiative conduisant à ce résultat, ouvrant ainsi la réflexion aux actions et aux processus mis en place.

Etymologiquement, '***performance***' puise son origine dans l'ancien français « parformer » qui au XIIIème siècle signifiait « **accomplir, réaliser, exécuter** ». Le verbe anglais « to perform » apparait au XVème siècle avec une signification plus large : c'est à la fois **l'accomplissement d'un processus, d'une tâche**, mais également les **résultats** réels **obtenus** ainsi que le **succès** dont on peut se prévaloir.

De fait, alors qu'en français la performance se définit à la fois par la réalisation, l'accomplissement, le résultat d'une action (voire le succès), l'anglais complète cette définition par le fait que ce résultat répond à des objectifs ou à une promesse attendus. La performance renvoie donc à un terme intégrateur, difficile à cerner précisément tant il intègre des dimensions contextuelles.

Néanmoins, bien qu'il n'existe pas de définition universelle de la performance, de nombreuses approches considèrent que, pour toute organisation, au-delà de la notion de productivité, il convient d'inscrire la performance au travers de deux notions, l'efficacité et l'efficience (BOURGIGNON1995, DE LA VILLARMOIS 2001) cités par JACQUET (2011).

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

L'**efficience** permet de gérer au mieux et aux moindres coûts les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs. On parlera alors d'optimisation des ressources. BARNARD de son côté définit une action comme efficiente lorsqu'elle produit un effet et une action efficace et lorsqu'elle produit l'effet attendu.

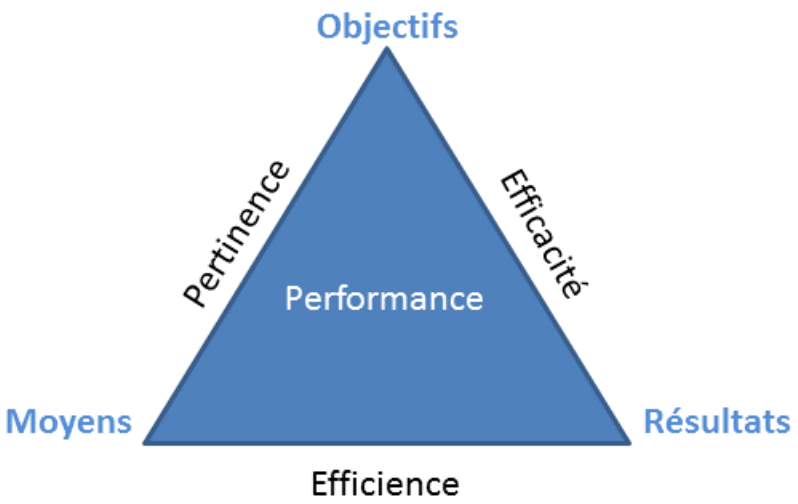
En synthèse, « *l'efficacité consiste à faire les bonnes choses et l'efficience consiste à faire les choses de la bonne façon* » DRUCKER[15].

Une distinction apparaît pourtant quant au point de vue utilisé pour les études sur cette notion. En effet, lorsque l'on parle de performance ou d'efficacité au travail, certaines études se focalisent sur la finalité et donc la mesure de la performance tandis que d'autres se concentrent sur les mécanismes ou facteurs de performance au travail.

D'une manière générale, au-delà de ces deux notions, la performance peut désigner « *la réalisation des objectifs organisationnels au sens strict, c'est-à-dire en terme de résultat ou d'aboutissement, ou au sens large, en terme du processus qui mène à ce résultat* » (BOURGUIGNON 1995).

Ainsi, on retiendra qu'elle s'inscrit au sein du **triptyque objectif-moyen-résultat** qui caractérise toute organisation. Cette combinaison objectifs/moyens/résultats a été décrite par GIBERT (1980) [16] au travers de son triangle de la performance :

[15]Drucker cité par Jacquet, S.(2011) « management de la performance, des concepts aux outils », p.3
[16]Gibert cité par Jacquet, S.(2011) « management de la performance, des concepts aux outils », p.3-4



Triangle de la performance (Gibert 1980)

Objectifs :

Les résultats mènent à l'efficacité et répondent à la question : L'entreprise est-elle suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs ?

Résultats :

Les moyens conduisent à l'efficience et répondent à la question : L'entreprise arrive-t-elle à atteindre ses objectifs au meilleur coût ?

Moyens :

Les objectifs ramènent à la pertinence et répondent à la question : L'entreprise se munit-elle des moyens adéquats et optimise-t-elle leur allocation pour atteindre ses objectifs ?

La démarche d'évaluation de la performance consiste donc à **fixer des objectifs, d'en mesurer la réalisation, d'expliquer les éventuels écarts** et surtout **d'éclairer les décisions** à prendre. C'est en cela qu'il est essentiel de l'aborder en terme d'objet de la performance et de spécifier ce qui relève d'indicateurs de moyens, de produits ou de résultats.

Pour distinguer ces termes, afin de s'assurer non seulement que des indicateurs appropriés sont identifiés, mais également qu'ils sont effectivement mesurés, la littérature et les études s'accordent sur la terminologie suivante :

Les « **Inputs** », regroupent l'ensemble des **ressources et des moyens** qui sont employés pour atteindre un objectif ; qu'ils soient humains, techniques ou organisationnels. Par exemple, dans n'importe quelle équipe ou projet, les inputs incluent les Ressources Humaines, les capitaux engagés, les équipements et matériels et les diverses expertises. En synthèse, les inputs s'assurent qu'il est possible de fournir les résultats recherchés.

Par les « **Activités** », on entend les **actions réalisées** avec les ressources pour remplir la mission. Ces indicateurs fournissent également une vision de la manière dont l'entreprise est organisée via ses processus.

Par « **Outputs** », on distingue le **premier niveau de résultat** atteint, ce qui est produit ou délivré. On y inclut ainsi les actions d'assistance et de formation. Ils sont le plus souvent mesurés en termes quantitatifs.

Les « **Outcomes** », ou **indicateurs de résultat**, se rapportent aux **conséquences directes** de ce qui est produit ou délivré. Ces résultats renvoient habituellement à l'objectif recherché ; il s'agit donc des bénéfices du changement entièrement imputable à une équipe, un projet ou un programme.

Enfin, les « **Impacts** » vont mesurer la **conséquence à long terme** du résultat atteint. De fait, ils renvoient souvent aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Il est très difficile de s'assurer de l'impact exclusif d'un projet ou de l'activité d'une équipe spécifique, tant les acteurs et les facteurs d'atteinte de ces objectifs stratégiques sont multiples. Ainsi, bien qu'il soit impossible à une seule équipe de les atteindre sans la contribution des autres équipes, la mesure des « Impacts » constitue un mécanisme important pour la coordination des services et l'alignement des priorités au sein de l'organisation.

Les « Inputs » et les « Activités » vont donc rassembler le travail planifié en vue d'atteindre les objectifs fixés : que fait-on ? Et avec quels moyens ?

Alors que les « Outputs », « Outcomes » et « Impacts » vont mesurer l'atteinte des résultats recherchés, qu'ils soient intermédiaires ou finaux et permettre d'envisager la performance dans les résultats, ou les conséquences, apportés à l'entreprise.

Ainsi, les « Outputs » prévalent souvent dans des organisations où l'autocontrôle est peu développé alors que les organisations plus matures, qui ont mis en place de nombreux outils de diagnostic, d'audit, d'assurance qualité s'appuient davantage sur les « Outcomes ».

Néanmoins, il apparait important de garder une vision complète de la mesure de la performance tant sur les « Inputs », les « activités », les « Outputs » que sur les « Outcomes » et les « Impacts », sans quoi la stratégie risque d'être étudiée sans évaluer les actions associées, ou à l'inverse les actions entreprises mesurées sans apprécier leur pertinence quant à la stratégie.

Par voie de conséquence, ces éléments de mesure sont plus significatifs lorsqu'ils sont suivis en combinaison. En effet, lorsqu'ils sont combinés avec des mesures d'inputs et d'activités, les outputs peuvent conduire à des mesures d'économie et d'efficacité, décrivant la relation entre les investissements et les produits. Il est par ailleurs essentiel d'inscrire la mesure des « Outputs » et des « Impacts » dans le temps, comme moyen d'évaluation des progrès d'atteinte d'objectifs et de respect des délais.

Ainsi, si la notion de la **performance** et de sa mesure englobent de nombreuses terminologies et éléments spécifiques, nous retiendrons dans ce mémoire, par souci de simplification, qu'être performant indiquerait d'être à la fois **efficace et efficient** dans un **contexte spécifique**.
Et nous retiendrons communément la terminologie de « **performance** » pour l'ensemble des notions approchées par les recherches et études, qu'il s'agisse **d'efficacité, d'efficience, de pertinence, de productivité ou autres éléments d'atteinte de résultats**.

3.2. La performance organisationnelle

Les organisations peuvent se concevoir comme un ensemble structuré pour poursuivre une finalité et des objectifs.

Les **résultats financiers** ont longtemps été retenus comme but final ; l'objectif unique étant alors la maximisation du profit. Avec l'évolution des marchés financiers, ils ont ainsi été privilégiés pour déterminer la performance des entreprises, s'appuyant pour cela sur de nombreux indicateurs comptables et financiers.

Mais cette performance financière est apparue peu à peu restrictive et de nouveaux axes sont venus compléter l'analyse de la performance. L'approche classique considérant que la notion de performance s'appuie sur 3 postulats qui vont au-delà d'actions de recherche de rentabilité:

- ✓ C'est un résultat qui s'évalue sur la base d'**atteinte d'objectifs** (BURLAUD 1995) [17],
- ✓ C'est une action qui implique une **production réelle** donc, de fait, un ou plusieurs processus de l'organisation,
- ✓ Cela peut être une réussite, comme attribut de la performance, introduisant la notion de **jugement**, donc de subjectivité.

La performance organisationnelle, en ce qu'elle désigne aussi bien le résultat, les actions, les processus et les moyens, serait alors la capacité de l'organisation à organiser l'ensemble de ces éléments pour parvenir à atteindre les résultats attendus (BOURGUIGNON 1996) [18]

Pour LEBAS (1995), une première caractéristique est essentielle : « *cette performance n'existe que si on peut la* ***mesurer*** » [19]. Pour cela, elle doit s'appuyer sur des critères mesurables, fiables et pertinents.

---

[17]Burlaud cité par Jacquet, S.(2011) « management de la performance, des concepts aux outils », p.2
[18]Bourguignon cité par Jacquet, S.(2011) « management de la performance, des concepts aux outils », p.2
[19]Lebas cité par Jacquet, S. (2011) « management de la performance, des concepts aux outils », p.10

Pour prendre en compte l'aspect multidimensionnel et contingent de la performance et permettre aux organisations de la mesurer et de la piloter, NORTON et KAPLAN (1992) [20] ont mis en place un tableau de bord prospectif, la « **balance scorcard** ».
Ce tableau de bord est organisé autour de 4 perspectives :

- ✓ Performance financière,
- ✓ Performance clients,
- ✓ Performance organisationnelle,
- ✓ Performance RH et processus internes.

La **performance financière** répond aux exigences des actionnaires en s'assurant que la définition et la mise en œuvre de la stratégie améliore les résultats financiers.

La **performance clients** répond aux exigences des clients de l'organisation, en s'assurant de la qualité de service qui leur est délivrée, de leur satisfaction et de leur fidélité.

La **performance organisationnelle** est évaluée dans la capacité de l'organisation à s'adapter et à répondre aux évolutions de son environnement.

Et enfin, la **performance RH** et des processus internes s'apprécie en sa capacité de création de valeur à partir des forces et axes d'amélioration de l'organisation, tant sur son capital humain que sur ses processus clés.

Par son reflet de la **multi-dimensionnalité de la performance**, ce tableau de bord est devenu pour de nombreuses organisations, un outil de gestion de la stratégie. A noter que pour ces organisations, il est à considérer comme un outil d'aide à la décision, à la condition qu'il soit inscrit en appui d'un plan stratégique, que soient définis des indicateurs adaptés à chaque perspective, et enfin de ne pas le réduire à un simple reporting.

---

[20] Kaplan, R., Norton, D. (1992) « *The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance* », Harvard Business Review, janvier-février, p. 71-79, tirés du cours de Berland N., MBA Management RH, Paris Dauphine

Plus récemment, l'aspect **social et environnemental** a également été intégré à la mesure de la performance. Ainsi, comme le précise BARET (2006), au-delà de se préoccuper de leur rentabilité, les organisations doivent désormais intégrer le fait que la performance globale est une agrégation de différents facteurs gravitant autour de la performance économique, sociale, sociétale et environnementale.

Concernant plus précisément la performance organisationnelle, la littérature s'accorde autour de 4 dimensions (MORIN et al, 1994) [21] :

- ✓ **Sociale :** elle met l'accent sur l'optimisation du capital humain de l'organisation ;
- ✓ **Économique :** elle focalise sur les aspects de productivité et de rentabilité ;
- ✓ **Politique :** elle s'entend par la légitimité de l'organisation auprès de ses parties-prenantes et la prise en compte de leurs intérêts spécifiques ;
- ✓ **Systémique :** elle fait référence à la pérennité de l'organisation par sa capacité à s'adapter aux évolutions de son environnement

Cette approche est intéressante car elle intègre davantage le **rôle des Ressources Humaines** de l'organisation dans la création de valeur dans le temps.

La **performance organisationnelle** est donc **multidimensionnelle**, combinant des prismes de vue différents entres les acteurs, et des dimensions élargies (humaine, politique, économiques, opérationnelles). Elle doit s'estimer au regard de la finalité et des objectifs propres à chaque organisation.

Mais qu'en est-il de la performance individuelle ? Parce que l'équipe est un ensemble d'individus, l'étude de l'efficacité d'équipe impose de préalablement s'interroger sur cette notion de performance individuelle. Possède-t-elle les mêmes leviers que la performance organisationnelle ? Quelles dimensions y sont à l'œuvre ? Quelle définition peut-on en donner ?

[21] Morin, E., Savoie, A., Beaudin, G.(1994) « *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures* » Montréal, cité par Gagnon, O., Arcand, G., (2012) « *l'augmentation de la performance organisationnelle par l'application de pratiques de GRH alignées à la stratégie d'affaires », p.3*

3.3. La performance individuelle

Pendant longtemps, les recherches sur la performance individuelle se sont focalisées sur son évaluation en fonction d'indices de **productivité, de coûts, de délais, de production**, ou de conséquences indirectes telles que **l'absentéisme, les promotions**, etc.

Les travaux plus récents, principalement dans le domaine de la psychologie, privilégient l'étude des propriétés comportementales de la performance. En effet, l'accent mis sur **l'information, la décision, la pensée, la résolution de problème**, avait rejeté dans l'ombre les aspects affectifs (CHANLAT, 1990).[22]

Certains auteurs ont toutefois tenté de connecter les **aspects cognitifs et émotionnels** et de déterminer le rôle qu'ils tenaient dans les performances de l'organisation (PARK, SIMS et MOTOWIDLO, 1986).[23]

Nous retiendrons ici trois définitions de la performance individuelle qui dressent un large panorama de l'état des lieux de ces études :

- ✓ **La définition de MOTOWIDLO** pour qui « *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 de temps donnée* »[24].

  La performance apparait ainsi multifactorielle : c'est un ensemble de comportements que l'individu met en œuvre sur une période donnée. C'est une valeur contextuelle et non universelle puisqu'elle se réfère à une cible de comportements valorisée par l'organisation à un instant T.

---

[22] Chanlat, J.F. (dir.) (1990) « *L'Individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées* », Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, Paris, Eska, cité par Chanlat, J.F. (2003), « *Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle* », *Travailler* 1/2003 (n° 9), p. 113-132, p.4

[23] Park, O., Sims, H., Motowildo, S. (1986) « *Affect in Organizations : How Feelings and Emotions Influence Managerial Judgement* » *in* Sims, H., Goia, D., *The Thinking Organization*, San Francisco, Jossey-Bass. cité par Chanlat, J.F. (2003), « *Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle* », *Travailler* 1/2003 (n° 9), p. 113-132, p.4

[24] Motowidlo, S.J. (2003), « *Job performance* », dans *Handbook of Pyschology, Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ: Wiley, vol. 12, p. 39-52. cités dans Charles Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat, D., Roussel, P, (2006) « *les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voie de recherche*», Notes du LIRHE, n° 436, septembre 2006**,** p.39

Enfin, l'individu peut être performant sur certaines actions et moins sur d'autres, et de façon différente dans le temps ; l'ensemble des comportements servant à définir une performance globale. Le contexte peut d'ailleurs aider, ou au contraire freiner, l'individu dans la réalisation de son travail.

L'organisation attribue de la valeur aux comportements qui l'aident à atteindre ses objectifs : c'est donc la contribution individuelle aux résultats collectifs qui est finalement reconnue.

- ✓ **Le modèle multifactoriel de CAMPBELL** (1990) [25] identifie huit dimensions comportementales de la performance au travail. Ces huit facteurs sont présentés comme universels, génériques et interdépendants :

  - Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi (exigences techniques),
  - Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi (polyvalence, adaptabilité),
  - La communication écrite et orale (confiance et intérêt du récepteur),
  - Les efforts au travail (qualité de l'engagement),
  - Le maintien d'une discipline individuelle (aptitude à respecter les règles),
  - La facilitation de la performance (soutien, aide, développement du collectif),
  - Superviser (aptitude à influencer les personnes subordonnées),
  - Manager et administrer (aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe).

Ces huit dimensions renvoient à des compétences individuelles mais également à des déterminants psychologiques qui peuvent relever à la fois du lien entre

[25]Campbell (1990) « *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology* », dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* sous la direction de M.D. Dunnette et L.M. Hough, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2nd ed., vol. 1, p. 687-732. cités dans Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat, D., Roussel, P, (2006) « *les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voie de recherche*», Notes du LIRHE, n° 436, septembre 2006**,** p.4

l'individu, son travail et son organisation (l'influence de la personnalité, de la motivation, de la satisfaction, de l'implication) ; mais également de la relation d'échange perçue par l'individu (en particulier du comportement de citoyenneté organisationnelle, de confiance interpersonnelle, de justice, d'échange entre les membres de l'organisation et le leader).

- ✓ **l'approche de BORMAN et MOTOWIDLO (1993)** [26] qui distingue deux types de performance : la **performance dans la tâche et la performance contextuelle.**

  Ces auteurs reprennent la distinction entre les compétences individuelles qui sont intégrées dans la notion de performance dans la tâche, centrée sur l'exercice de la tâche, et les déterminants psychologiques qui sont intégrés dans la performance contextuelle. La notion de performance contextuelle permet ainsi d'aller au-delà de l'évaluation de la performance des tâches accomplies.

  La performance contextuelle, centrée sur le rôle de l'individu, regroupe les comportements des individus qui contribuent à l'efficacité de l'organisation par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel. Elle introduit le concept de relation d'échange entre l'individu et son organisation.

La performance individuelle au travail se caractérise par un **ensemble de comportements attendus et valorisés** par une organisation à un **moment donné et dans un contexte donné**. Ces comportements relèvent de compétences individuelles dans une **relation d'échange** entre l'individu et son organisation.

[26]Borman, W.C. et S.J. Motowidlo (1993) « *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance* » dans *Personnel selection in organizations* sous la direction de N. Schmitt et W.C. Borman, San Francisco, Jossey-Bass, p. 71-98 cités dans Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat, D., Roussel, P, (2006) « *les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voie de recherche*», Notes du LIRHE, n° 436, septembre 2006**,** p.4

Alors que la performance organisationnelle est multidimensionnelle, la performance individuelle se fonde sur des comportements et des échanges entre l'individu et l'organisation. La performance d'équipe est-elle équidistante des deux ? Ou bien possède-t-elle des caractéristiques propres ? Quels avantages présentent la présence des équipes dans l'organisation ? Et quelles contraintes ?

Au-delà de ces constats, comment se développe une équipe ? Comment devient-elle performante : par quels stades doit-elle passer et quels facteurs favorisent sa haute performance ?

3.4. la performance d'équipe

Si les entreprises ont majoritairement adopté, dès l'avènement de l'ère industrielle, des modes d'organisations favorisant le travail en équipe, c'est bien évidemment parce que cette organisation présente des avantages. Mais nous verrons dans ce chapitre que cette organisation présente également des contraintes. La performance d'équipe que nous tenterons de définir apparait alors comme une alchimie complexe et fragile qui ne peut se résumer à l'addition des seules performances individuelles.

3.4.1. Quels avantages ?

La constitution d'équipe permet de répondre à différentes **pressions de l'environnement** (MOHRMAN et al, 1995)[27] et rend plus efficaces les processus de gestion de **l'information** tout en réduisant les coûts de **coordination verticale et hiérarchique** (DRUCKER, 1988)[28].

Dans un contexte où la concurrence est exacerbée et où la rentabilité est une finalité, les équipes constituent les mécanismes **d'intégration et de différentiation** nécessaires permettant de faire face à ces nouveaux environnements dynamiques, complexes et incertains (LAWRENCE et LORSCH ; 1967)[29].

---

[27]Mohrman et al (1995) cités par Langevin (2004) p.2
[28]Mohrman et al (1995) cités par Langevin (2004)

[29] & * cités dans Langevin, P. (2004) "Q*uels facteurs de performance pour quels types d'équipe ?, L'avis des managers."No*rmes et mondialisation : 25ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Orléans, 12-14 mai, p.2

Le travail en équipe permet également d'améliorer la performance organisationnelle ; étant tout à la fois source de motivation et de satisfaction pour ses membres (HACKMAN, 1990 ; MOHRMAN et ALII, 1995)*.

Certaines équipes sont, à la fois, à la base de processus organisationnels plus globaux et en constituent une part essentielle. JURAN (1989)* présente ainsi les équipes multifonctionnelles comme une des facettes de la démarche de management de la qualité déployée au niveau de l'organisation dans son ensemble. A la base de la démarche de re-engineering (HAMMER et CHAMPY (1993)*, ces équipes permettent de répondre aux besoins liés aux aspects de gestion du temps et de cycle de vie ; tels que les délais ou le time-to-market (MYER, 1993). Dans ce sens, les équipes favorisent l'innovation et l'apprentissage organisationnel (KANTER 1983 ; SENGE, 1990)* et sont le fondement des organisations transversales et plates (ALBRAITH, 1993,1994)* cités dans LANGEVIN (2004).

Les études de SHAW (1932) cité dans LEVY-LEBOYER et al (2006) portent sur la comparaison faite entre le travail des individus et celui des équipes, ont mis en évidence cette supériorité par la résolution de problèmes. Ainsi, l'efficacité du groupe versus l'individu se trouve dans sa capacité à identifier ses erreurs.

En 1955, D. MACQUART, poursuit les études de SHAW en posant différent le problème avec l'hypothèse suivante : « *la performance du groupe ne peut être considérée comme supérieure à celle de l'individu que si elle surpasse celle de la personne la plus apte à résoudre le problème dans le groupe. Si on a la preuve qu'un des membres du groupe aurait su résoudre seul le problème, on ne peut conclure à l'avantage du groupe* ».

Ses travaux ainsi que ceux de FAUST (1959), [même si ce dernier conclut que d'une part la solution découverte par le groupe sera de meilleure qualité et d'autre part sera mieux acceptée par les membres appartenant au groupe], laissent transparaitre des résultats contradictoires. Si les individus qui travaillent en groupe font généralement mieux que les individus qui travaillent seuls, cela n'assure pas pour autant que tous les membres du groupe répondront correctement. Favorisant dans certains cas la révision des jugements individuels, le groupe est certainement une structure propice aux apprentissages individuels.

La littérature énonce plusieurs **avantages** à l'organisation en équipes de travail :

- ✓ Ce sont de **systèmes interactifs** réglés par une **intentionnalité collective** ;
- ✓ Les équipes constituent des **dispositifs de production robustes et flexibles** capables d'assurer les mêmes fonctions malgré les modifications profondes de leur structure interne ;
- ✓ Du fait qu'elles rassemblent et articulent des connaissances et des compétences diversifiées, elles **s'adaptent aisément aux modifications de l'environnement**, **voire les anticipent ;**
- ✓ Elles constituent une solution à l'amélioration des conditions de travail en **redéfinissant les tâches de travail de façon moins aliénante** ;

Les équipes sont ainsi une **réponse à la complexité des organisations modernes** et sont mieux à même de leur permettre d'atteindre les objectifs généraux qu'elles se sont fixées, pour autant qu'elles évoluent dans un environnement qui est susceptible de révéler ses qualités.

A.TROGNON et L.DESSAGNE (2006) cités dans LEVY-LEBOYER, LOUCHE et ROLLAND (2006) résument bien les éléments précédents en définissant la performance d'une équipe par l'atteinte d'un **niveau de production conforme aux attentes de l'organisation** mais également par le niveau de **satisfaction interpersonnelle** que le groupe apporte aux membres.

La production d'une équipe doit correspondre à des normes ou des standards de quantité, qualité, coût et délai qui permettent de fixer un objectif. Ces normes définies par l'organisation (quelque fois en collaboration avec l'équipe) sont indispensables au bon fonctionnement de l'équipe car elles lui permettent d'avoir un objectif et de connaître ses limites.

Les auteurs complètent cette dimension de la performance par une **dimension sociale et personnelle**, puisqu'une équipe doit satisfaire les besoins et les objectifs sociaux et individuels de ses membres dans la mesure où il s'agit d'une des conditions de sa **longévité**.

3.4.2. Quelles contraintes ?

Toutefois, malgré tous ces avantages, l'équipe présente des contraintes fortes qu'il est nécessaire de connaitre afin de mieux les anticiper. Ainsi, la coordination des membres au sein des équipes et des équipes elles-mêmes au sein de l'organisation peut s'avérer difficile et coûteuse. (DUNPHY et BRYANT (1996) ; SINCLAIR (1992)[30].

Les équipes peuvent également générer des conflits, pressions, tensions et stress qui augmentent les taux d'absentéisme, de turn-over et d'accidents. (CORDERY et Al (1991), WALL et Al (1986)*.

De même, les échanges de nature « ***don contre don*** » décrits par **ALTER** (2013) ne sont pas toujours totalement désintéressés. « *A l'intérieur même de chaque groupe de travail, l'échange s'avère être inégal : il est fondé sur le capital de connaissances dont disposent les individus qui la composent. Chacun a tendance à s'y défaire des tâches les moins intéressantes, et à les transférer à ceux qui ne disposent pas des ressources permettant de s'opposer à ce type de transfert* »[31].

Ainsi, « *il existe […] des calculs individuels et des stratégies égoïstes qui créent de nombreux tiraillements* »[32] et qui individualisent les comportements. Ces comportements sont plus que des défections individuelles puisqu'ils remettent directement en question l'homogénéité du fonctionnement collectif.

Néanmoins, ALTER précise que « *cette tendance, qui met les individus en concurrence, préserve leur relation de coopération* »[33]; « *cette lutte […] indirecte […] ne met pas les partenaires en face à face. Elle leur permet donc de préserver un lien social coopératif sans pour autant les empêcher d'en retirer un avantage individuel* »[34].

---

[30] & * cité dans Langevin, P. (2004) "Q*uels facteurs de performance pour quels types d'équipe ?, L'avis des managers."No*rmes et mondialisation : 25ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Orléans, 12-14 mai, p.2

[31] Alter, N. (2013) « *L'innovation ordinaire* », 6ème édition, Quadrige, PUF, .301

[32] Alter, N. (2013) « *L'innovation ordinaire* », 6ème édition, Quadrige, PUF, .303

[33] Alter, N. (2013) « *L'innovation ordinaire* », 6ème édition, Quadrige, PUF, .303

[34] Alter, N. (2013) « *L'innovation ordinaire* », 6ème édition, Quadrige, PUF, .305

Ainsi, il est nécessaire de connaitre les avantages et les contraintes que l'équipe présente pour l'organisation, afin de les anticiper. Toutefois, se pose la question de savoir si une équipe demeure stable de sa création à son éventuelle dissolution ? Des phases de développement n'apparaissent-elles pas faisant écho à la vie de l'équipe ? En quoi ces évolutions potentielles peuvent-elles servir la performance ?

3.4.3. Les stades de développement des équipes de travail : vers une équipe performante

Là encore il existe dans la littérature, plusieurs analyses des phases de développement des équipes. Nous nous intéresserons à deux études complémentaires : celle de MUCHIELLI (2006) fondée sur la maturité de l'équipe et celle de KATZENBACH & SMITH (1993) davantage centrée sur le type d'équipe, son efficience et son niveau de performance.

Selon MUCHIELLI (2006), il existe différents genres d'équipe de travail lesquels **dépendent du niveau de maturité et de la dynamique de groupe.**

Au début, l'équipe de travail ne doit son existence qu'à une décision externe au groupe. Il s'agit des individus invités à une réunion qui choisissent d'y participer ou d'une décision organisationnelle de réunir un groupe et d'en désigner les membres. Ce **groupe** nommé « **nominal** » ne déclenche pas de sentiment d'appartenance parmi les membres.

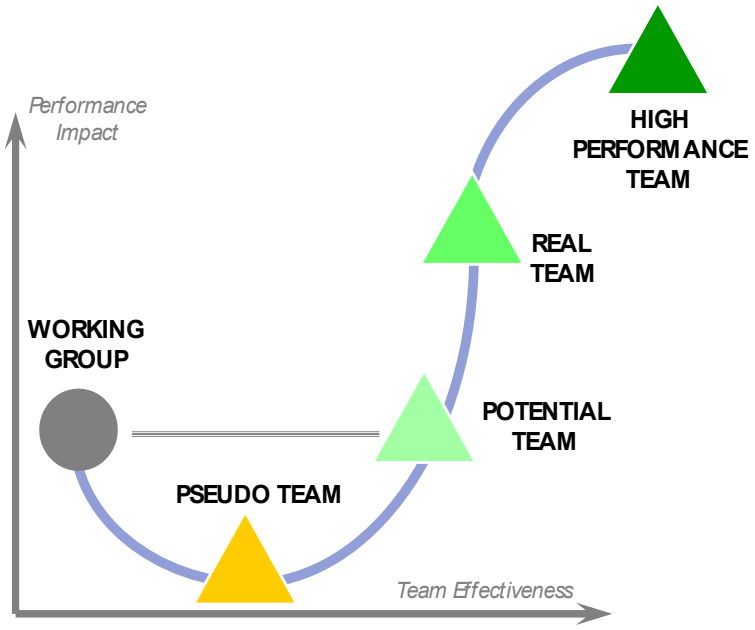
Le **second stade de développement** du groupe de travail se distingue par l'apparition de la **confiance interpersonnelle** entre les membres. Ces derniers apprennent à se connaitre réellement, à se reconnaitre et commencent à prendre plaisir à travailler et être ensemble. Les divergences de point de vue sont tues ou atténuées. Le groupe dans son ensemble ressent de l'autosatisfaction par rapport au résultat de son travail collectif. Le groupe est dit « **fusionnel** ».

Dans le **troisième niveau de développement** des équipes de travail, les tâches sont remises au centre des prérogatives du groupe de travail et la nécessité de réorganisation interne s'impose de manière évidente à ses membres qui s'impliquent personnellement et défendent leur vision du travail.

Les rivalités mises en sourdine de certains des membres (re)font leur apparition et s'expriment autour des tâches à effectuer. La **tension** devient omniprésente et les membres utilisent les procédures de prise de décision pour converger vers une **prise de position unique** de l'équipe mais les accords se font à l'arrachée. Le groupe a les attributs d'un **groupe conflictuel**.

Enfin **le plus haut niveau de maturité** est atteint pour l'équipe de travail lorsque les **interactions** sont **multiples, sans frein** et deviennent le lieu d'expression de la **créativité collective**. Les membres sont solidaires et se réfèrent aux décisions collectives prises de manière participative. Ils représentent tous une **valeur** aux yeux des autres membres du groupe de travail. Le travail en équipe est ainsi vu comme un potentiel de productivité qui surpasse les compétences individuelles de chaque membre mais également comme le lieu de dérives si le groupe de travail s'isole, entre dans une logique de clan ou tend à entrer systématiquement en compétition.

Quant à KATZENBACH & SMITH [35], ils mettent en lumière la forte corrélation entre **le type d'équipe et leur efficacité et leur performance**. Ainsi ils modélisent de manière suivante :



[35] Katzenbach, J., Smith, D. (2013), « *The Wisdom of Teams* » cités dans Castro Araujo, J., Cançado, V. (2013) « *Confiança e desempenho de equipes* » Revista Eletrônica de Ciência Administrativa / Faculdade Cenecista de Campo Largo. Campo Largo - Paraná, Brasil, Jan-Avr/2013, p. 75-91.

Il en ressort que certaines formes d'équipe sont moins performantes que d'autres, y compris qu'un groupe de travail.

Comme indiqué précédemment, dans le **groupe de travail**, les membres interagissent de manière limitée pour échanger de l'information des pratiques et prendre des décisions qui interviennent dans le domaine de responsabilité individuelle. Il s'agit également de l'étape de **formation**.

Au second point de la courbe, la **pseudo-équipe** cherche à former une équipe mais ne recherche pas vraiment la performance collective, ni à construire des objectifs communs. C'est là que réside le plus **faible taux d'efficacité**. Dans ce type d'équipe, les performances individuelles sont entravées et chaque individu cherche plus à sauvegarder les limites de son territoire qu'à parvenir à un consensus ou une action collective. Il s'agit de l'étape de la **tourmente**.

L'équipe potentielle se constitue au troisième point de la courbe. Les membres visent à améliorer la performance incrémentale et s'efforcent de clarifier les objectifs, d'élaborer un plan de travail commun. Ils apprennent à **travailler ensemble** mais la responsabilité collective n'existe pas encore et les compétences des uns et des autres ne sont guère exploitées. Cette étape correspond au **consentement**.

Le point suivant est caractérisé par la « **vraie équipe** ». Il s'agit de personnes avec des capacités et connaissances complémentaires, qui s'engagent pour servir une **cause commune**, atteindre des **objectifs collectifs** à partir d'un **travail commun**. Chacun se sent **mutuellement responsable** et se sent en droit de demander des comptes aux différents membres de l'équipe.

Enfin, au plus haut point de la courbe, se trouve **l'équipe à niveau élevé d'efficacité** qui au-delà de répondre aux conditions de la « vraie équipe », possèdent des membres très engagés dans le développement personnel et dans le succès de leurs collègues. Ils se perçoivent comme une unité prioritaire du système et **participent activement** au développement de ce dernier. Une telle équipe est constamment dans une démarche de **définition, d'analyse et de résolution de problèmes, de réflexion sur ses pratiques**.

Elle s'inscrit autant dans le développement individuel que dans l'apprentissage collectif à long terme pour l'ensemble des membres de l'équipe. Pour toutes ces raisons, l'équipe à niveau élevé d'efficacité obtient à la fois une performance significativement supérieure à celle d'une « vraie équipe » et répond aux attentes de ses participants. Il s'agit du stade de la « **réalisation** ».

Ainsi, une **équipe est en perpétuelle évolution** et n'aboutira pas nécessairement au plus haut stade de la performance d'équipe. Cela dépend à la fois de l'organisation, du contexte dans lequel elle évolue mais également de ses membres. Dans ces conditions, quels sont plus précisément les leviers de la performance d'équipe ? Au-delà de la dimension organisationnelle, sociale et personnelle, quels facteurs permettent d'atteindre une performance d'équipe optimale ?

3.5. Les facteurs de performance des équipes de travail

A.TROGNON et L.DESSAGNE (2006) cités dans LEVY-LEBOYER & al (2006) ont réalisé un tour d'horizon de la littérature définissant les facteurs de performance des équipes de travail pour retenir **4 facteurs d'influence essentiels** pour l'atteinte d'une performance d'équipe optimale :

- ✓ **La tâche de travail**
- ✓ **La constitution de l'équipe :**
  - ➢ Taille
  - ➢ Diversité
  - ➢ Rôles au sein de l'équipe

- ✓ **L'environnement de l'équipe :**
  - ➢ Mission et objectifs
  - ➢ Stratégie de management de l'organisation
  - ➢ Autonomie consentie par l'organisation
  - ➢ Système de rétribution des récompenses

- ✓ **L'ambiance autour de l'équipe :**
  - Vision qu'elle a d'elle-même
  - Participation
  - Pensée critique
  - Appui à l'innovation

3.5.1. La tâche de travail

La notion de 'tâche de travail' renvoie aux **types de tâches** que chacun réalise au sein de l'équipe mais également aux **modes de coordination** entre les membres de l'équipe.

Avant de constituer une équipe, il faut déjà être capable d'identifier à quoi elle va servir ; c'est-à-dire connaître de façon précise quelle est la tâche (ou les tâches) qu'elle effectuera. Ainsi, le travail devient important non pas par son aspect instrumental mais par le sens qu'il revêt.
L'analyse de ces tâches doit bien sûr intégrer la description des activités mais également des besoins de synchronisation de celle-ci.

Il existe **plusieurs typologies de tâches**, dont le modèle de classification de STEINER (1972) est certainement le plus connu et le plus pertinent :

Tâche	*Productivité du groupe*	*Description*
Additive	Meilleur que le meilleur	Le groupe surpasse le meilleur membre individuel
Compensative	Meilleur que la plupart	Le groupe surpasse un nombre important de membres
Disjonctive (Eureka)	Egal au meilleur	La performance du groupe est égale à la performance du meilleur du groupe
Disjonctive (non Eureka)	Moins bien que le meilleur	La performance du groupe est égale à la performance du meilleur membre mais souvent ne l'atteint pas
Conjonctive (unitaire)	Egal au moins bon	La performance du groupe est égale à la performance la plus basse d'un membre
Conjonctive (divisible)	Meilleur que le moins bon	Si toutes les tâches sont correctement réparties par rapport aux compétences des membres, la performance du groupe peut atteindre des hauts niveaux.

Distribution des tâches de groupe selon la combinaison des contributions de ses membres

STEINER (1972) [36]

Les **tâches additives** fonctionnent par l'addition des contributions individuelles : chaque membre doit faire aussi bien qu'il peut en maintenant la coordination nécessaire avec les autres membres.

Les **tâches compensatives** sont réalisées en prenant la moyenne des contributions individuelles.

[36]Steiner (1972) cité par Levy-Leboyer, C. , Loucge, C., Rolland, J.P. (2006) « *RH : les apports de la psychologie du travail Tome 2* », Management des organisations, Groupe Eyrolles, p.207

Les **tâches disjonctives** sont réalisées par la prise en compte d'un seul choix de solution parmi l'ensemble des contributions individuelles. Le groupe est plus performant que les individus qui le composent, car la multitude des choix donne plus d'opportunité de critiquer les choix et d'identifier les erreurs pour rejeter les mauvaises solutions. Le choix peut s'effectuer sur la base d'une solution eureka (c'est-à-dire que la solution retenue qui s'impose naturellement à toute l'équipe est la solution correcte présentée par un des membres de l'équipes) ou pas.

Les **tâches conjonctives** sont réalisées par la contribution de l'ensemble des individus : quand la tâche est unitaire, tous les membres doivent contribuer sinon le groupe échoue (dans ce cas le résultat du groupe dépend de la compétence du membre le moins compétent) ; quand la tâche est divisible, les sous tâches sont allouées aux membres individuels. La performance du groupe est alors supérieure à la productivité potentielle du membre le moins compétent.

Au-delà de la typologie de la tâche, le mode de coordination de celle-ci apparait avoir une influence sur la productivité du groupe :

Tâche	***Productivité du groupe***	***Résultat***
Coopérative	Facilite la performance du groupe	Dépend des règles cognitives de la tâche
Compétitive	Aggrave la performance du groupe	La performance du groupe est gênée par la compétition individuelle entre les membres
Mixte	Performance du groupe moindre que l'optimale	Meilleur que dans le cas d'une pure compétition mais moins bon que dans le cas d'une pure coopération

LEVY-LEBOYER & al (2006) [37]

[37]Levy-Leboyer, C. , Loucge, C., Rolland, J.P. (2006) « *RH : les apports de la psychologie du travail Tome 2* », Management des organisations, Groupe Eyrolles, p.209

Quand **l'interdépendance est élevée**, les membres doivent étroitement coordonner leurs actions et partager les ressources pour accomplir la tâche. Dans cette **tâche coopérative,** tous les membres du groupe prennent part de façon égale aux succès et aux échecs du groupe. Il est dans l'intérêt des membres de poursuivre le **but collectif**.

Quant la tâche implique un **faible degré d'interdépendance**, les membres du groupe peuvent remplir leur rôle de façon plus ou moins indépendante des autres membres du groupe. Dans cette **tâche compétitive,** les membres du groupe ont intérêt à obtenir plus de résultats que les autres membres. Les membres sont ainsi engagés dans une **lutte pour les résultats**.

A noter que dans la plupart des cas, ces deux modes de coordination coexistent au sein de l'équipe.

A partir de ces typologies de tâches et de ces modes de coordination, A.TROGNON et L.DESSAGNE (2006) cités dans LEVY-LEBOYER & al (2006) aboutissent à une synthèse des tâches les plus motivantes pour les membres de l'équipe :

- ✓ Tâches qui requièrent une **variété de compétences des membres,**
- ✓ Tâches qui forment un **produit complet et identifiable,**
- ✓ Tâches qui présentent des **résultats significatifs** et qui sont **compréhensibles** pour les individus et le groupe,
- ✓ Tâches qui fournissent une **autonomie** importante pour les membres du groupe lorsqu'ils exécutent le travail,
- ✓ Tâches qui fournissent directement un **feed-back de la performance**.

Outre la tâche elle-même, la constitution de l'équipe est présentée comme un des facteurs de performance des équipes.

3.5.2. La constitution d'une équipe

Les notions interrogées lorsque que l'on parle de la composition d'équipe portent bien sûr sur la **sélection** des membres de l'équipe, mais se posent également sur les questions du **nombre de membres**, de la **diversité des profils** et des **rôles joués** à l'intérieur du groupe.
En effet, si chaque individu apporte des caractéristiques qui influencent les interactions entre les membres et l'efficacité avec laquelle l'équipe accomplit ses missions, c'est qu'ils agissent sur des paramètres bien identifiés de l'équipe :

3.5.2.1. La taille

Il existe des avantages et des inconvénients aux grandes et petites équipes. Il n'est pas tant question de définir une taille d'équipe idéale, que de maximiser les bénéfices de la taille de son équipe et d'en minimiser les désavantages.

Les **grandes équipes** ont l'avantage d'avoir accès à un nombre de ressources plus importantes et à une diversité également plus importante qui entraine une différenciation des rôles et de la tolérance, et qui maximise les synergies.

Elles ont le désavantage de générer des problèmes de coordination qui se traduisent par de la confusion dans l'attribution des rôles ou par une mauvaise communication. Elles génèrent un absentéisme plus élevé, une perte de motivation plus visible et des conflits plus fréquents ; la sensation d'appartenir à un groupe apparaît moins satisfaisante.

L'augmentation de la taille du groupe a également pour effet d'augmenter la conformité entre les membres avec, pour conséquence, des performances plus élevées pour des tâches simples et structurées, et des performances plus faibles pour des tâches impliquant de la créativité.

3.5.2.2. La diversité

A l'identique du paramètre de la taille des équipes, la diversité des équipes de travail génère des effets positifs et négatifs sur la performance des équipes.

La diversité favorise la flexibilité nécessaire pour accomplir des tâches de plus en plus complexes. Un mélange d'expériences, d'intérêts et de compétences variés facilite la performance sur certaines tâches créatives et améliore les relations externes avec un environnement tout aussi diversifié.

Un de nos répondants nous a précisé que dans le cadre du recrutement, *« un travail d'éducation est fait pour que les managers sortent de leurs zones de confort, qu'ils aillent vers des* ***équipes 'diverses'*** *en termes* ***d'expertise, de nationalité, de genre****, etc… On* [les acteurs RH] *les encourage à opter pour des* ***profils complémentaires****, des personnalités complémentaires au sein des équipes ; ce n'est pas systématisé mais on y tend : cela* ***ouvre la vision et rend le travail plus participatif*** *».*

Parallèlement, l'augmentation de l'hétérogénéité amoindrit la cohésion du groupe, génère une baisse de la productivité et de la satisfaction des membres du groupe, et entraine des taux d'absentéisme et de turn-over élevés.

La diversité peut également être source de conflits entre les membres de l'équipe ; conflits dont les conséquences peuvent s'avérer positives ou négatives en fonction de leur intensité, allant d'une compétition constructive à de la destruction de valeur.

A.TROGNON et L.DESSAGNE (2006) cités dans LEVY-LEBOYER & al (2006) montrent, par ailleurs, que les effets de la diversité sur la performance de l'équipe dépendent du type de tâche accomplie par l'équipe :

Type de tâche	*Effets de la diversité sur la performance*
Simple requérant une compétence	Effet positif ou négatif en fonction du niveau de la compétence, plus elle est élevée plus la diversité à un effet positif
Complexe et multi-compétences	Les groupes hétérogènes sont plus compétents que les groupes homogènes
Divisible avec activités pouvant être effectuées de façon indépendante	Effet positif de la diversité (moins de travail ensemble)
Tâche exigeant de la convergence ou capacité à se focaliser sur les aspects importants de la tâche sans être distrait	Groupes homogènes plus performants
Tâche exigeant une divergence ou une capacité à considérer beaucoup d'aspect de la tâche	Groupes hétérogènes plus performants

Le rôle de la diversité dans la réussite des équipes de travail

LEVY-LEBOYER & al (2006)[38]

3.5.2.3. Les rôles au sein de l'équipe

Chaque individu joue un rôle au sein de l'équipe avec des effets bénéfiques et néfastes que nous présentons à travers le modèle de BELBIN(1993) cité dans LEVY-LEBOYER & al (2006) p.216, lequel en a identifié neuf :

[38]Trognon et Dessagne (2006) cités par Levy-Leboyer, C. , Loucge, C., Rolland, J.P. (2006) « *RH : les apports de la psychologie du travail Tome 2* », Management des organisations, Groupe Eyrolles, p.214

Rôle d'équipe	Contribution fonctionnelles	Contribution dysfonctionnelles
La tète pensante ou le cerveau	Résout les problèmes difficiles par sa créativité et le non conformisme	Peut ignorer les dépenses imprévues et être trop absorbé pour communiquer efficacement.
Le prospecteur	explore les possibilités susceptibles d'accroitre l'efficacité de l'équipe. Développe des contacts grâce à un enthousiasme averti et une bonne communication	Trop optimiste et se désintéresse facilement
Le coordinateur	Clarifie les buts, favorise prise de décisions, délègue facilement.	Perçu parfois comme manipulateur
Le meneur	Ses encouragements conduisent à surmonter les obstacles	Provocateur et peut froisser les sensibilités
Le contrôleur	Mets toutes les options et évalue correctement grâce à son calme, son discernement et son cote stratégique	Manque d'énergie et d'habilité pour inspirer les autres
Le conciliateur	Coopératif, conciliateur, diplomate, sensible, il aide à la collaboration, écoute, construit, prévient les désaccords	Risque d'être indécis dans les situations critiques
L'implémentateur	Discipliné, fiable, prudent, efficace, il transforme les idées en actions pratiques	Peut être inflexible, lent à réagir à de nouvelle possibilités
Perfectionniste	Consciencieux et anxieux, il cherche très attentivement les erreurs, les omissions, remplit les engagements dans les temps	Tendance à se tracasser et peu disposé à déléguer
Spécialiste	Constant dans la poursuite de son but, apporte connaissances et compétences rares et nécessaires	Peut ne contribuer qu'à un seul domaine ciblé et risque d'insister sur les détails techniques

Théories de BELBIN (1993)[39]

[39]Belbin cité par Levy-Leboyer, C. , Loucge, C., Rolland, J.P. (2006) « *RH : les apports de la psychologie du travail Tome 2* », Management des organisations, Groupe Eyrolles, p.216

L'équipe qui sera performante est celle qui sera **équilibrée** c'est-à-dire que tous les rôles seront représentés à travers les traits de personnalité des membres :

- Le **meneur** pour fixer les objectifs et les besoins de l'activité,
- La **tête pensante et le prospecteur** pour trouver les idées,
- Le **contrôleur et le spécialiste** pour évaluer les différentes options, pour faire usage des connaissances et expériences disponibles dans l'équipe,
- Le **conciliateur** pour calmer les esprits agités su groupe,
- L'**implémentateur** pour chercher les procédures, méthodes et pratiques de travail,
- Le **coordinateur** afin d'adapter les personnes au système,
- Le **perfectionniste** pour réaliser le suivi de l'activité.

Nous reviendrons plus précisément le rôle du leader de l'équipe représenté en la personne du manager dans la seconde partie de cette étude.

Nous l'avons vu, la nature même de la tâche de l'équipe et la composition de cette équipe sont des leviers de performance. Qu'en est-il de l'environnement dans lequel évolue l'équipe ?

3.5.3. L'environnement d'une équipe

L'équipe est souvent une composante d'un environnement plus large qu'est l'organisation. A ce titre, les membres de l'équipe interagissent avec d'autres membres de l'organisation mais sont aussi contraints par certaines composantes de cette même organisation.

C'est souvent l'organisation qui dessine la mission et les objectifs de l'équipe, qui distribue les récompenses et qui contraint l'équipe à sa culture managériale.

3.5.3.1. Mission et objectifs de l'équipe

Une mission clairement définie et l'accès à certaines informations concernant la stratégie et l'environnement économique de l'entreprise facilitent la compréhension des objectifs de la mission de l'équipe ainsi que l'adhésion des membres de l'équipe à celle-ci.

Cela permet à l'équipe de se sentir partie prenante d'un ensemble, de connaitre l'utilité de son travail, et d'évaluer sa place et ses limites.

3.5.3.2. Stratégie de management de l'organisation

A.TROGNON et L.DESSAGNE (2006) cités dans LEVY-LEBOYER & al (2006) distinguent deux types de stratégie de management : les stratégies de contrôle et les stratégies d'implication.

Les **organisations à stratégie de contrôle** sont souvent des organisations très hiérarchisées où la spécialisation des tâches minimise la dépendance de l'organisation par rapport à l'individu, et où l'influence exercée par les individus issus des classifications les plus basses a peu d'impact sur la prise de décision. L'organisation sociale est basée, dans ce cas, sur un système de règles de sanctions et de récompenses individuelles pour suivre ces règles.

Les **organisations à stratégie d'implication** développent les préceptes du management participatif et sont dirigées de façon à augmenter l'interdépendance des intérêts des membres de l'organisation. Tous les membres de l'organisation ont les moyens d'influencer les décisions de l'organisation.

Notons que ce sont des stratégies mixtes qui sont le plus souvent mises en place et que, par ailleurs, il existe une grande variété des stratégies organisationnelles et approches qui peuvent améliorer le niveau de participation des employés dans une organisation LAWLER(1996), dans ses travaux, met en évidence le fait qu'ils se regroupent tous autour de 4 éléments centraux :

- Le pouvoir (prise de décision)
- L'information (circulation entre la direction et les salariés)
- La connaissance (type de savoir développé par les salariés)
- Le système de récompense/reconnaissance (règle et affectation)

L'approche participative, quant à elle, sera un moyen efficace de concevoir un travail de meilleure qualité si trois conditions sont réunies :

- Information des individus des résultats de leur réflexion
- Motivation à résoudre des problèmes d'une manière compatible avec l'intérêt de l'organisation
- Communication des aspects positifs des changements

3.5.3.3. L'impact de l'autonomie consentie par l'organisation

TROGNON et DESSAGNE (2006) cités dans LEVY-LEBOYER & al (2006) définissent l'autonomie comme la possibilité d'agir de façon relativement indépendante par rapport à sa hiérarchie et à son environnement.

L'autonomie est directement liée à la stratégie de management de l'organisation ; les organisations à stratégie d'implication favorisant l'autonomie des collaborateurs.

L'autonomie peut être bénéfique sous certaines conditions maitrisées par l'organisation, telles que la transmission d'information, la sélection des membres susceptibles de travailler ensemble, la prise en compte de l'avis des membres, la possibilité matérielle de se concerter, etc. Elle stimule l'effort et permet l'utilisation des compétences individuelles et l'adoption d'une stratégie adéquate de performance par rapport à la tâche. Elle met en exergue la notion de responsabilité de groupe.

Par ailleurs, l'environnement de travail est également constitué d'autres équipes, qui peuvent être interdépendantes entre elles. Cette relation est une relation de pouvoir-dépendance. Ainsi une équipe trop dépendante d'une autre perd fortement en autonomie. Cet élément environnemental est donc également à prendre en considération.

3.5.3.4. L'impact du système de rétribution des récompenses

Le système de rémunération peut avoir une influence sur l'effort individuel et groupal ainsi que sur la coordination de l'équipe. La relation entre le système de récompense et l'interdépendance entre les membres exigée par la tâche ont un impact sur l'efficacité d'équipe.

Chez un de nos répondants, « *un système de récompenses et de décorations est institutionnalisé qui promeut la performance exceptionnelle qu'elle soit individuelle ou d'équipe. Chaque équipier lorsqu'il est récompensé individuellement l'est au titre des actes qu'il a personnellement réalisé grâce au support de son équipe : notre organisation fait que nous n'agissons jamais seul, mais toujours en lien avec notre binôme ou notre équipe* ».

L'adéquation, réelle ou perçue, entre l'effort de l'individu et le niveau de rétribution a un impact direct sur la satisfaction des individus.

3.5.4. L'importance de l'ambiance d'équipe

TROGNON et DESSAGNE (2006) cités dans LEVY-LEBOYER & al (2006) définissent l'ambiance de travail comme « *l'expérience et la représentation partagée que ses membres ont du « petit monde » que constitue l'équipe et qui comprend notamment son cadre, ses relations avec l'extérieur, son organisation interne, et son fonctionnement formel et informel ainsi que les règles, normes, valeurs sur lesquelles il repose.* »

Selon ANDERSON et WEST (1994) cités dans LEVY-LEBOYER & al (2006), il existe quatre traits principaux dans l'ambiance de l'équipe qui influencent son efficacité et sa créativité :

3.5.4.1. La vision que l'équipe a d'elle-même

Cette vision est une image partagée et dynamique qui évolue avec l'histoire de l'équipe.

Elle ne se réduit pas aux missions confiées mais est valorisée par ses résultats et notamment le bien être des membres, leurs compétences, etc. Cette vision n'a pas besoin d'être explicite mais elle doit être assumée et partagée.

3.5.4.2. La participation

C'est la capacité des membres de l'équipe à communiquer ouvertement et à partager leurs informations. Dans une ambiance participative, l'information n'est pas un moyen de contrôle ou de pouvoir.

Cette ambiance participative ne peut se développer que dans une ambiance sécurisante dans laquelle la collectivisation de la décision n'entrainera aucune paralysie.

3.5.4.3. La pensée critique

Ce mode de pensée conçoit les débats comme des évènements sains et utiles. L'équipe évalue ses résultats, ses stratégies et leur adéquation afin de les améliorer.

3.5.4.4. L'appui à l'innovation

C'est un trait déterminant pour l'efficacité et la créativité des équipes. Ce sont des pratiques qui ne s'arrêtent pas aux résultats de l'équipe mais qui s'étendent jusqu'à ses objectifs et à sa stratégie.

Les différents facteurs de la performance définis, il convient maintenant de s'interroger sur l'importance de chacun d'entre eux sur la performance des équipes, mais également de déterminer si ces facteurs de performance influencent de façon homogène les différents types d'équipes.

4. L'INFLUENCE DES FACTEURS DE PERFORMANCE

Dans son étude, Pascal LANGEVIN (2004) tente de répondre à cette question à travers une revue de littérature mais également en allant sur le terrain recueillir l'avis des managers.

Il identifie huit facteurs de performance qui reprennent les quatre facteurs que nous venons de décrypter, mais avec un découpage sensiblement différent. Ces huit facteurs sont les suivants :

- ✓ **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.**

Il démontre ainsi que chaque **facteur de performance n'influence pas de façon homogène** les différents types d'équipe.

Principaux facteurs de performance des équipes

	Equipe projet	Equipe de réflexion	Equipe de management	Equipe de travail
Clarté des objectifs et de la mission		XX		
Relations, ambiance, confiance	X			
Composition de l'équipe	XX		X	
Qualité et compétences du leader	X	X	XX	X
Feed-back et suivi régulier				XX
Fonctionnement interne de l'équipe	X			XX
Ressources disponibles		X	X	X
Système d'évaluation - rétribution		X		X

Tableau tiré de LANGEVIN (2004) [40]

Ces facteurs de performances contiennent des éléments formels qui peuvent s'observer de façon objective, et des facteurs informels qui reposent sur la perception des membres de l'équipe:

Parmi les facteurs formels, se retrouvent :

- ✓ Le feed-back et les suivis réguliers,
- ✓ Le fonctionnement interne de l'équipe,
- ✓ Les ressources disponibles,
- ✓ Le système d'évaluation-rétribution.

Un acteur RH interrogé dans le cadre de notre étude, nous a ainsi confié : *« Dernièrement, nous avons **outillé les managers**, dans le cadre des **entretiens de performance**, pour développer leurs aptitudes au **feed back** ; on leur apprend à faire des retours **fréquents, rapides et tout au long de l'année**. »*

Parmi les facteurs informels, sont recensés :

- ✓ La clarté des objectifs et de la mission,
- ✓ La relation, ambiance, confiance,
- ✓ La composition de l'équipe,
- ✓ La qualité et les compétences du leader.

Dans l'étude que Pascal LANGEVIN a réalisée en 2004 auprès de managers, quel que soit le type d'équipe, **les facteurs informels l'emportent sur les facteurs formels comme facteurs clés de performance des équipes**.

[40]Langevin, P. (2004) "Quels facteurs de performance pour quels types d'équipe ?, L'avis des managers." Normes et mondialisation : 25ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Orléans, 12-14 mai, p.7

A l'étude de ces facteurs de la performance des équipes, nous devinons aisément que **l'acteur « naturel » de la performance de son équipe**, qu'est **le manager**, n'est **pas la seule partie prenante à actionner les leviers** de la performance de l'équipe. Nous pouvons penser que **certains facteurs** comme le contexte organisationnel **échappent** au manager et que pour d'autres facteurs, le **rôle ou la responsabilité** du manager est **partagé.**

L'objet de cette étude n'est pas de déterminer quels sont les acteurs de la performance des équipes de travail, mais d'étudier **le rôle des acteurs de la fonction Ressources Humaines dans celle-ci**. En effet, si le manager possède la légitimité de jouer sur ces leviers, nous nous posons également la question de la légitimité et du rôle des acteurs RH.

Pour ce faire, il nous paraît intéressant d'établir une **revue de la littérature** sur le **rôle de la fonction Ressources Humaines dans la performance des équipes de travail** en observant notamment si la dimension « équipe » y est traitée. Puis nous reviendrons sur **le rôle des managers dans celle-ci,** dans la mesure où ce rôle est unanimement reconnu comme fondamental par le monde académique. Notre objectif n'est en effet pas tant de les opposer mais plutôt d'essayer de comprendre **comment leurs rôles pourraient interagir et se compléter** en vue d'une performance d'équipe optimale.

PARTIE 2 – LE ROLE DES FONCTIONS RH ET MANAGERIALE DANS LA PERFORMANCE DES EQUIPES DE TRAVAIL : TOUR D'HORIZON DE LA LITTERATURE

Il n'existe pas une fonction RH « type » tout comme il n'existe pas de fonction managériale « type ».
Leur genèse et leur devenir nous permettront de mieux appréhender leurs rôles respectifs, éventuellement partagés, et ainsi comprendre, selon la littérature, en quoi les acteurs RH peuvent avoir un rôle à jouer dans la performance des équipes de travail, quels sont les leviers utilisés et quelle est leur légitimité à le faire.

1. Le Role De La Fonction RH Dans La Performance Des Equipes

L'histoire de la gestion des ressources humaines est étroitement liée à l'évolution de la pensée managériale.

1.1. De l'Administration du Personnel à la Gestion des Ressources Humaines

La fonction apparait dans les entreprises comme **service du personnel** avec l'avènement de la **Révolution Industrielle et du salariat**. L'apparition des premières grandes structures a transformé l'organisation du travail, imposant sa division et un contrôle renforcé pour atteindre des objectifs de productivité et de performance élevés.

Durant cette période, les niveaux de salaires sont faibles, le travail peu réglementé et la rotation du personnel est très élevée. Cela conduit à une approche disciplinaire puis organisationnelle avec comme objectif une productivité plus importante.

D'ailleurs, en 1916, quand FAYOL évoque les six grandes fonctions de l'entreprise (technique, commerciale, financière, de sécurité, de comptabilité et une activité horizontale ou transverse : administrative), il ne mentionne pas la fonction « personnel » : elle n'existe alors pas à proprement parler de manière structurée dans les entreprises.

Selon lui, elle relève des fonctions sécurité et administration. Ainsi il inclut « *l'essentiel des tâches de la gestion du personnel dans la fonction administrative* » (IGALENS, 1999) cité par SCOUARNEC (2005).

De son côté, si Taylor semblait présenter l'individu comme une simple variable d'ajustement, la relecture faite par De MONTMOLLIN (1981), PASTRE (1984) ou GUERIN (1998) cités par SCOUARNEC (2005) permet de noter que, bien que la préoccupation principale soit la maîtrise de la production, il n'était pas indifférent à la gestion du personnel.
« *C'est le devoir de ceux qui font partie de la direction d'étudier systématiquement le caractère, la personnalité, et l'activité de chaque ouvrier dans le but de trouver d'un côté quelles sont ses limites, mais d'un autre côté, et ceci est bien plus important, quelles sont ses possibilités de perfectionnement* » (TAYLOR, 1957) cité par SCOUARNEC (2005).

Progressivement, la fonction « personnel » va être reconnue dans sa spécificité au travers de services spécialisés chargés de **l'embauche et de l'affectation** (Bouchez, 1999, p. 22-23 cité dans GUERIN, PIGEYRE, GILBERT (2009), puis « *d'un véritable* ***système de gestion intégré du personnel ouvrier*** » (Bouchez, 1999) cité dans GUERIN, PIGEYRE, GILBERT (2009).

Apparaît ainsi, surtout à partir de la Première Guerre Mondiale, une fonction à part entière de l'entreprise, « exercée à plein temps » par des spécialistes, du moins dans les grandes entreprises.

A cette période, **les premiers tests** font leur apparition et serviront de base à une pratique structurée en devenir. La fonction poursuit sa concentration sur **l'organisation et le contrôle du travail**, l'application du **droit social**, la **gestion des conflits et des relations avec les salariés**.
Les sujets de **fidélisation des salariés** et l'évolution des **pratiques de rémunération** font également leur apparition dans les préoccupations des entreprises.

C'est à partir des années 30, notamment du fait du développement de la législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux (lois sociales de 1936, institution du comité d'entreprise puis des délégués du personnel en 1945-46, reconnaissance du droit syndical) que les entreprises introduiront la notion de **gestion participative** en associant les salariés aux objectifs et performance de l'entreprise et aux conditions de vie dans l'entreprise.

La fonction s'oriente alors vers un rôle d'**accompagnement** pour davantage d'animation et de qualité du travail. Fort de cette nouvelle orientation, puis s'appuyant des travaux de l'Ecole des Relation Humaines et en particulier ceux de LEWIN (1957), HERZBERG (1959) ou de Mc GREGOR (1960), la fonction RH se professionnalise, ses champs d'intervention s'étendent au sein de l'entreprise et son organisation s'ajuste aux mutations des entreprises.

« *Plusieurs études situent au congrès des chefs de personnels de Genève (1972) et de Lisbonne (1973) le changement de perspective de la gestion du travail et l'émergence de la gestion des Ressources Humaines* » (IGALENS, PERETTI, 1998) cité par SCOUARNEC (2005).

En effet, du fait du développement tertiaire de l'économie, de l'évolution de l'emploi et de sa qualification, et de l'évolution du cadre réglementaire, la variable humaine acquiert une place stratégique dans les organisations : on passe d'une logique de « coût à maîtriser » à une logique de « ressources à valoriser », et d'une logique de poste à une logique de compétence.

Cette évolution de l'Administration Du Personnel (ADP) vers la Gestion des Ressources Humaines (GRH) est amplement présente dans la littérature académique. BROUWERS et al 1997 définissent l'**ADP** comme la « ***gestion quantitative des effectifs*** *et* ***résolution des conflits*** » et la **GRH** comme « ***l'adéquation et l'implication des ressources en vue d'atteindre les objectifs organisationnels*** ». L'une et l'autre sont donc bien distinctes bien que la GRH ait comme socle les pratiques d'ADP.

Là où l'ADP gère par le biais d'un chef du personnel des salariés substituables considérés comme variable d'ajustement ; avec la GRH, le DRH, membre du CODIR, travaille par anticipation sur une ressource active spécifique perçue comme **variable stratégique**. CADIN et al. (2002)[41].

---

[41] Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F. (2002) « *Gestion des Ressources Humaines, pratiques et éléments de théorie* », Gestion Sud, Dunod, p.11

Les entreprises prennent alors conscience de l'importance d'avoir une fonction de qualité pour affronter les évolutions technologiques et un environnement économique devenu davantage instable et concurrentiel.

La fonction RH intègre dorénavant les comités de direction avec l'objectif de peser sur l'efficacité de l'organisation du travail, la valorisation du capital humain et l'anticipation des compétences nécessaires pour répondre à l'évolution des métiers et des besoins de l'entreprise.

1.2. Quel rôle aujourd'hui pour la fonction RH ?

La GRH s'est structurée, tout en restant protéiforme : selon les entreprises, son niveau de professionnalisation sera plus ou moins avancé ; c'est ce que Dave ULRICH (1997) précise en décrivant la fonction RH comme se positionnant sur un axe allant de « **l'opérationnel/court terme** » au « **stratégique/long terme** » qui croise un second axe allant d'une « **orientation processus** » à une « **orientation management des hommes** ».

Il met d'ailleurs en évidence le fait que cette fonction des Ressources Humaines s'organise autour de 4 rôles principaux :

- ✓ **L'expert administratif** a pour objectif d'assurer **l'efficience des processus de gestion**. A ce titre, il contribue au bon fonctionnement de l'entreprise et à la baisse des coûts. Ce rôle a progressivement évolué vers un rôle **d'expert fonctionnel**.

- ✓ **Le champion des salariés** se doit de valoriser la **richesse humaine** et à ce titre la motivation, l'implication et la performance de ses salariés. Ce rôle est devenu crucial dans un contexte de limitation de l'évolution salariale et la nécessité de maintien de la motivation et de détection des talents pour l'avenir.

  C'est ce que TORRINGTON (1989) appelait "*l'homme de l'organisation*" : développer une culture organisationnelle plus ouverte à la fois entre les managers, et tout au long de la ligne hiérarchique.

- ✓ **Le partenaire stratégique** doit participer à la réalisation de la politique générale de l'entreprise en participant à la définition de la stratégie et en faisant en sorte d'aligner les pratiques RH aux orientations décidées.

- ✓ **L'agent de changement** doit apporter à la Direction Générale l'**expertise** nécessaire pour contribuer activement à la transformation des organisations tant en vérifiant la faisabilité qu'en prenant en charge l'accompagnement du changement.

Au cours du temps, pour répondre aux contraintes d'adaptation et d'évolution du marché économique et de l'emploi, les entreprises ont vu apparaitre des services administratifs en charge du personnel, qui se sont mués, en Administration Du Personnel, puis en Gestion des Ressources Humaines. Enfin apparait le Développement des Ressources Humaines, à la fois stratégique et agent du changement, tout en restant expert administratif et champion des salariés ; ces fonctions ne se substituent d'ailleurs pas les unes aux autres, mais s'additionnent.

Au regard de notre problématique de recherche, notre interrogation quant au rôle de la fonction Ressources Humaines dans la performance des équipes de travail, l'axe vertical de la fonction défini par ULRICH, allant du partenaire stratégique au partenaire opérationnel, laisse entrevoir son implication dans cette performance des équipes de travail. Pourtant, malgré de nombreuses lectures et de multiples recherches, nous n'avons pas trouvé de littérature scientifique établissant un lien de causalité direct.

1.3. Quel lien entre la fonction RH et la performance des équipes de travail ?

La littérature académique et les études mettent en évidence qu'une corrélation peut être retenue entre pratiques RH et performance des entreprises.

Néanmoins, cette corrélation est principalement associée, soit à la performance de l'organisation dans son ensemble, soit à celle de l'individu, mais très peu à la performance de l'équipe en tant qu'entité (LANGEVIN et PICQ, 2000).

Selon l'approche des actifs stratégiques, pour constituer un réel **avantage concurrentiel** sur le long terme, les ressources à disposition de l'entreprise doivent remplir 4 conditions (BARNEY, 1991 ; cité dans ARCAND, BAYARD et FABI (2002) :

- ✓ être **créatrice de valeur**,
- ✓ présenter une certaine **rareté**,
- ✓ être **difficilement imitable,**
- ✓ et l'entreprise doit avoir mis en place **une structure interne capable d'organiser ces ressources et d'en tirer le meilleur potentiel**.

Dans cette gestion de ressources stratégiques, les entreprises ont longtemps privilégié leurs **ressources financières et matérielles** alors que selon les études de PFEFFER (1994), ULRICH (1991) et Mc MAHAN, VIRICK et WRIGHT (1999), cités dans ARCAND, BAYARD et FABI (2002) : seules les **ressources sociales** peuvent procurer un avantage durable et relevé le défi de la concurrence, bien plus que l'adaptation au marché et à l'environnement.

Dans leurs études, SCHMITT et BAYAD (2002) établissent un lien entre la création de valeur (c'est-à-dire la capacité à anticiper les besoins des clients et la traduction en actions au sein de l'entreprise) et la performance dans la capacité à atteindre ses objectifs.

De fait, on peut se poser la question du rôle que les acteurs RH peuvent jouer, d'une part sur la création de valeur et, d'autre part, sur la performance, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs.

Nous l'avons vu, au fil du temps, au travers de la gestion des individus, la fonction RH a été progressivement pleinement intégrée dans les composantes de la performance de l'entreprise.

Le premier enseignement tiré de ces différentes études (FABI et GARAND, 1997 cités dans CHRETIEN, ARCAND, TELLIER et ARCAND (2005) – (HUSELID, JACKON ,1997 – PFEFFER, 1994 - DELERY et DOTY, 1996 ; cités dans ARCAND, BAYARD et FABI (2002) est que la **présence de pratiques RH développées exerce un impact positif sur la performance** et est déjà en soi un élément différentiateur entre les entreprises.

Plusieurs travaux mettent en avant différentes approches, source de performance :

- ✓ La **performance économique** (HACKMAN, 1990) qui met en avant la bonne utilisation des ressources de l'entreprise, en grande partie les actifs financiers.
  Cette approche considère que l'impact sur la performance de l'entreprise est lié principalement à des facteurs externes à l'entreprise.

- ✓ La **performance organisationnelle**, liée à la bonne organisation des ressources internes et à plusieurs facteurs : individuels, collectifs, organisationnels.

  C'est à partir de cette deuxième approche que BARNEY (1995) cité dans ARCAND, BAYARD et FABI (2002) étudie les écarts de performance entre entreprises. Les individus, ce corps social qui constitue des ressources spécifiques et difficilement imitables, participent à produire un avantage concurrentiel aux entreprises sachant les exploiter (COFF, 1997).

- ✓ La **performance comportementale**, sociale (MORHMAN et NOVELLI, 1985) ou psychologique (HUSELID, JACKON et SCHULLER, 1997; cités dans ARCAND, BAYARD et FABI (2002) générée par les cercles de qualité.

  Dans les entreprises qui instaurent une organisation autour de cercles de qualité, la hausse de la productivité est le résultat, d'une part, de la mise en place d'innovations, et d'autre part, de la motivation et de la satisfaction des salariés à être acteur de ces cercles.

Les pratiques RH qui favorisent la transversalité, le mode participatif contribuent à inscrire cette performance dans la durée (KIDWELL et BENNET 1993) cités dans CHRETIEN, ARCAND, TELLIER et ARCAND (2005), tant dans l'effort d'engagement que dans l'adaptation aux mutations et transformation de l'entreprise.

Ces études n'ont pas toujours été menées avec cette notion d'évolution et de durabilité. Or, c'est un point essentiel dans un contexte de constante mutation.
WRIGHT et al. (2005)[42] vont faire ce lien de causalité entre système de **pratiques RH et performance** : les pratiques RH permettant de prédire les performances futures.

Jusqu'à encore récemment, l'entreprise était appréciée comme un espace fermé ; dorénavant, elle devient de plus en plus un espace ouvert. La fonction RH doit ainsi se positionner en accompagnement des mutations à venir, tant sur l'organisation que sur le management de demain:

- ✓ Des espaces et lieux de travail,
- ✓ Du passage d'un management présentiel à un management à distance et animation d'un collectif dans ce nouveau contexte,
- ✓ Des postures de travail,
- ✓ De la transmission du savoir,
- ✓ De l'usage des nouvelles technologies,
- ✓ De l'usage du temps de travail.

Les différentes recherches mettent en évidence que la performance recherchée est avant tout organisationnelle.

---

[42]Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L., Allen, M. (2005). « *The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order*. », Personnel Psychology, 58: 409-446, cités par « Les rôles joués par la GRH dans le processus de création de valeur pour expliquer la relation entre les pratiques de GRH et la performance: cas de deux PME sénégalaises. » www.strategie-aims.com/events/conferences/23-xxiieme-conference-de-l-aims/communications/2955, p.4

Si la plupart des études ont été menées dans de grandes entreprises, certains approfondissements menés spécifiquement dans des PME ont conforté la relation positive entre pratiques RH et performance organisationnelle, économique, financière, et sociale (LIOUVILLE et BAYAD, 1995, LACOURSIERE et al. (2001) [43], DESJARDIN, ARCAND et al. (2002)[44].

LE LOUARN (2001) cité dans MENNECHET (2006) va un peu plus loin en montrant qu'en agissant sur les individus et en développant leurs pratiques, la fonction RH travaille à sa propre performance, puis sur celle de l'organisation, et s'inscrit peu à peu comme acteur incontournable du succès de l'entreprise. Mais nous sommes toujours là sur des dimensions individuelles ou organisationnelles.

Pour expliquer cette relation étroite de la fonction RH à la performance de l'entreprise, HUSELID (1995), et PFEFFER (1994), cités dans ARCAND, BAYARD et FABI (2002) défendent une **dimension universelle**, mettant en avant que toutes les pratiques RH sont génératrices de performance, qu'elles soient prises individuellement dans une approche unidimensionnelle ou en système dans une approche multidimensionnelle.

De leur côté, WRIGHT et al.,(1995), JACKSON et al.(1989) défendent une **dimension dite "de contingence"** dans laquelle la performance est dépendante de la cohérence et des synergies entre les actions RH et la stratégie de l'entreprise. Plus la cohérence est forte, plus l'impact sur la performance est important.

LIOUVILLE et BAYAD (1998) mettent en évidence que la performance organisationnelle est avant tout liée à la performance économique, elle-même liée à la performance sociale ; il convient donc pour une entreprise de **considérer l'humain en priorité**.

---

[43]Liouville, J., Bayad, M. (1995), « *Stratégies de gestion des ressources humaines et* performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion 2000*, vol. 1, p. 159-179, cités dans Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., Arcand, M. (2005) "*Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets*", Revue international sur le travail et la société, vol.3, n°1, p. 107-128, p.112

[44]Liouville, J., Bayad, M. (1995), « *Stratégies de gestion des ressources humaines et* performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion 2000*, vol. 1, p. 159-179, cités dans Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., Arcand, M. (2005) "*Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets*", Revue international sur le travail et la société, vol.3, n°1, p. 107-128, p.113

Notons que ces recherches s'appuient sur l'ensemble des composantes de la fonction RH (recrutement, qualification, formation, gestion de carrière, motivation, satisfaction…) dans sa contribution à la performance de l'organisation dans son ensemble.

L'apport de la fonction Ressources Humaines sur la performance de l'entreprise paraît faire consensus aujourd'hui. Si la performance attendue se situe bien évidemment au niveau de l'entreprise ou de l'organisation, les actions et outils déployés pour atteindre celle-ci semblent s'appliquer dans une dichotomie organisation / individu.

PERRETI évoque cette « personnalisation » de la Gestion des Ressources Humaines dans tous ces aspects. : individualisation de la rémunération, évaluations individuelles, plan de développement individuel, compte personnel de formation, horaires individualisés... ; la GRH articulant la prise en compte des aspirations des individualités aux besoins et contraintes de l'entreprise.

Nous devons constater que **peu d'études** (du moins celles-ci que nous avons trouvées), sont **consacrées à l'apport de la fonction RH** sur la performance à la « maille » équipe. Même si indirectement, par l'identification (recrutement interne ou externe) de managers performants et de la montée en compétence de ceux-ci, le lien peut être fait, la **responsabilité entière de la performance de l'équipe semble dévolue au seul manager.**

Nous remarquerons d'ailleurs que si la relation entre la fonction Ressources Humaines et la performance de l'organisation s'est construite dans le temps, la fonction managériale s'est développée dans le seul but d'améliorer la performance de l'organisation par l'intermédiaire de la performance de l'équipe.

Il nous paraît ainsi intéressant de dresser un état des lieux de la fonction de manager qui, à l'instar de la fonction Ressources Humaines, a profondément évolué depuis son avènement.

2. LE ROLE DE LA FONCTION MANAGERIALE DANS LA PERFORMANCE D'EQUIPE

Notre réflexion sur la performance des équipes de travail nécessite de se poser la question de la mission du manager puisqu'il apparait comme le premier acteur, l'acteur naturel de la performance de son équipe.

Selon la littérature, quels sont ses rôles ? A-t-il un rôle et une légitimité à agir sur la performance d'équipe ? Sur quels facteurs joue-t-il (ou non) toujours selon la littérature ? Comment diriger les entreprises et les ressources humaines qui les composent ?

De tout temps, dirigeants, universitaires et ingénieurs ont cherché à définir et mettre en œuvre des modèles permettant d'obtenir une meilleure organisation de l'activité des entreprises et une meilleure performance globale de celles-ci. Dans le chapitre ci-dessous, nous tenterons de réaliser un panorama, par nature incomplet, des différentes écoles de pensée qui se sont succédées depuis la fin du XIX siècle et de l'évolution du management au sein des organisations.

2.1. D'une approche organisationnelle du management …

La gestion moderne des organisations est née, il y a plus d'un siècle, avec la mise en œuvre, au sein des entreprises industrielles, du système de direction scientifique des organisations pensé par J.F.**TAYLOR** (1856-1915) : **l'Organisation Scientifique du Travail** (OST). Celle-ci repose sur 4 points : la division du travail, la spécialisation des tâches, l'unicité de commandement et la hiérarchisation des fonctions.

Dans ce modèle, le rôle des cadres est stratégique dans la transmission des connaissances et des compétences. Le contremaître, strate intermédiaire entre la direction et les ouvriers, apparait alors dans le paysage industriel avec pour rôle principal le contrôle de la bonne exécution des tâches. Si la limite de cette approche se situe dans la disqualification du travail, dans la perte de la propriété du processus de travail par celui qui le réalise, cette organisation du travail aura néanmoins favorisé le développement, sans précédent, de gains de productivité.

FAYOL (1841-1925) déclinera l'organisation de l'entreprise en 6 fonctions de l'entreprise : la technique, le commercial, le financier, la comptabilité, la sécurité et l'administration. Si les 5 premières fonctions sont de son point de vue à confier à des experts, la sixième, que les Etats-Unis ont rebaptisé « management » doit être confiée au dirigeant. Selon FAYOL, ce management s'articule autour de cinq qualités : la prévision, l'organisation, la coordination, le commandement et le contrôle.

Enfin, **WEBER** (1864-1920) qui se situe davantage sur le domaine des sciences sociales, identifie alors le système bureaucratique comme le meilleur mode de management. Tirant son efficacité de règles claires, la compétence des professionnels et une hiérarchie structurée, celui-ci repose sur trois sources d'autorité : le respect de la ligne hiérarchique et des règles en vigueur, la tradition liée à la personne plus qu'à la fonction et le charisme du leader.

Sur ces visions de l'organisation du travail, les bases du management sont ainsi posées sur une division du travail distinctement établie, des procédures formalisées et une hiérarchie stricte et clairement définie.

Si l'on reconnait à l'OST ses résultats sur la productivité, de nombreuses critiques apparaissent sur sa vision mécaniste de l'homme, le salaire au rendement et la déqualification du travail ouvrier. Le modèle montre ses limites à travers des relations sociales conflictuelles et un absentéisme important. Mary Parker **FOLLET** (1868-1933) et Elton **MAYO** (1880-1940) vont être les premiers à introduire le facteur humain dans le management.

A une économie de la standardisation reposant sur des économies d'échelle a succédé une économie de la variété fondée sur la qualité et la flexibilité de la production. Ce mode d'organisation s'entend tenir compte de l'avis des salariés afin d'identifier, d'analyser et de résoudre les problèmes et anomalies. Dans ce système, chaque collaborateur est impliqué et mobilisé dans l'atteinte des résultats attendus, dans une recherche de satisfaction cliente forte et dans la meilleure maitrise des coûts.

Pour pallier aux limites de l'OST, de la spécialisation et de la planification stratégique, émergent des modèles de production alternatifs comme le **toyotisme** fondés sur de nouveaux principes tels que la réduction des stocks et des délais, l'accroissement de la flexibilité ou l'avènement d'une variété d'offres.

Par ailleurs, sans remettre fondamentalement en cause l'OST, car considérant la productivité comme mesure de l'efficacité, **l'Ecole des Relations Humaines** ouvre la voie aux sujets de satisfaction, de motivation et de reconnaissance au travail.

C'est à partir de ce moment, que l'on observe un glissement des théories en management d'entreprise : d'une approche très centrée sur la planification et l'organisation du travail à une approche de gestionnaire s'attachant à prendre plus en compte à la dimension sociale du travail, en l'occurrence l'implication libre et volontaire des collaborateurs dans les organisations, comme un facteur de performance des organisations.

S'appuyant sur ces principes, l'Ecole des Relations Humaines va commencer à étudier le fonctionnement des groupes de travail et les différentes approches de supervision, passant progressivement d'un management de la conception purement hiérarchique à celle de manager ou de leader.

A ce titre, il nous semble intéressant d'étudier d'une part la manière dont les différentes théories de leadership ont profondément modelé les représentations que l'on se fait du manager par rapport à la performance des individus au sein des équipes et d'autre part de comprendre le rôle à proprement parler du manager, figure représentative de l'encadrement intermédiaire entre la direction d'entreprise et les collaborateurs qui réalisent les tâches.

2.2. ..aux apports des théories du leadership plus focalisées sur la relation entre le manager et ses collaborateurs

Jusqu`à ce jour, le manager fait toujours l'objet de nombreuses recherches et de multiples travaux qui interrogent la relation entre « manager » et « leadership ».

Au préalable, arrêtons-nous quelques instants sur l'étymologie des mots « **management** » et « **manager** ». Cet anglicisme a pour racine deux mots issus du latin et du vieux français. Selon C. THUDEROZ (2006) cité par ASSIBAT et al (2014) : « Management » provient d'une part, de « ménage » (du latin *manere* : demeurer, séjourner, puis devenu en langue romane, maison, famille, administration domestique) et d'autre part de « manège » (de l'italien *maneggiare* : dresser un cheval, proche du sens de manœuvrer).[45]

Le management revêt donc un double sens : l'action de **conduire** une organisation mais aussi l'art de la **faire accepter** par différents moyens, tels que par exemple, la persuasion ou la manipulation.
Dans ces conditions, « *le manager est donc celui qui combine différentes ressources, à l'aide de diverses méthodes ou techniques appropriées, apprises dans une école spécialisée ou issues de son expérience, pour atteindre les buts que se fixent cette organisation*».

Ce retour à l'étymologie des mots comme cette définition présentent l'avantage de mettre en évidence non seulement le **champ des possibles** à la disposition du manager pour atteindre les objectifs de l'organisation, mais aussi la nécessaire **adhésion** de ceux qu'il conduit pour qu'il puisse parvenir à ses fins. Le manager doit ainsi accorder toute son attention non seulement aux tâches à accomplir mais aussi, et surtout, aux personnes qui doivent les accomplir.

La question du **style de management** est donc consubstantielle à toutes les théories de management et explique l'importance des travaux sur les théories de leadership managérial.

Les premières recherches ont porté sur l'identification des **traits de personnalité** communs des leaders.

---

[45] C. Thuderoz (2006, p13-16) cité dans Assibat, N., Blanche, B., Janvier, E., Monnier, C. (2014) « *Les déterminants de l'engagement des managers de proximité : Quel(s) rôle(s) pour la fonction Ressources Humaines ?* », mémoire MBA Dauphine, 2014, p.8

Presque simultanément à la mise en place du modèle bureaucratique, la psychologie naissante réalise ses premières grandes expériences avec notamment **Kurt LEWIN** (1890-1947) sur les formes de leadership et de la dynamique des groupes. Plutôt qu'un exercice du commandement autocratique, il préconise un leadership démocratique, laissant au groupe le partage des tâches. Le leader s'appuie sur le groupe pour prendre des décisions.

Ses recherches montrent la supériorité du mode de management démocratique, qui demande plus d'effort de mise en place, qui donne des résultats moins immédiats que le mode autoritaire mais meilleur sur la continuité. La condition inhérente d'un leadership démocratique étant le dialogue, la confiance et le principe de responsabilisation. LEWIN cité par Plane (2012) montre l'importance de la vie d'un groupe, des échanges interpersonnels et des remises en cause collectives qui peuvent finalement favoriser le changement.

Dans la continuité de K.LEWIN, **LIKERT (1903-1981)** propose le principe des **relations intégrées** selon lesquels les relations entre les membres d'une organisation intègrent les valeurs personnelles de chacun. L'efficacité au travail passe ainsi par l'abandon de la relation « man to man » » et nécessite la mise en place d'une organisation par **groupe de travail** au sein duquel les problèmes sont abordés et résolus **collectivement**.

LIKERT érige également la **participation aux décisions** comme critère clé, ainsi que la priorité accordée à la **réalisation d'objectifs** davantage qu'aux méthodes utilisées. Suite à son étude portant sur des compagnies d'assurances américaines, il identifie **4 types de managements** parmi lesquels il définit le mode de **management participatif** comme étant le meilleur.

Ce management participatif trouve écho dans ses travaux, Frederick HERZBERG (1923-2000) et de Douglas Murray Mc GREGOR (1906-1964). Mettant en évidence que les sources de satisfaction et d'insatisfaction ne sont pas symétriques, ils introduisent les notions d'enrichissement des tâches, d'autocontrôle, de responsabilisation et de prise d'initiative.

Considérant que les principaux facteurs de progression d'une organisation sont ses ressources humaines, leur capacité d'innovation et la manière dont ils organisent leurs relations de travail, Peter DRUCKER (1909-2005) proposera de mettre au cœur du management le système d'objectifs afin de motiver les équipes et trouver un équilibre entre stratégie à long terme et performance à court terme.

Nous voyons là une identification progressive et forte de la dimension anthropologique dans les organisations qui est de plus en plus prise en compte dans les travaux des chercheurs. C'est suivant cette logique que les **théories de la motivation** s'efforcent de mettre en lumière les motivations profondes des individus au travail et identifient le manager « leader » comme l'acteur naturel de leur stimulation dans l'optique de gagner en performance individuelle, d'équipe et organisationnelle.

Dans les années soixante-dix, les recherches se focalisent plus sur l'étude du comportement des leaders. L'une des théories les plus emblématiques de l'approche par les comportements correspond à celle de la **théorie 'Path Goal'** développée par **Robert HOUSE** (1971) Dans celle-ci, il met en évidence le rôle du manager qui, tout en se focalisant sur la motivation des membres de l'équipe, revient à **clarifier les chemins possibles** pour atteindre les objectifs et d'en **supprimer les obstacles** tout en se focalisant sur la **motivation des membres de l'équipe**.

Il doit s'employer à utiliser un style de management adéquat qui répond au mieux à leurs besoins en termes de motivation. Pour ce faire, il décrit quatre styles de leaderships:

- ✓ le **leadership directif** qui structure les activités, répartit les tâches entre les individus et explicite la manière dont elles doivent être réalisées. Ce style de management est adapté lorsqu'il y a ambiguïté sur les rôles et les tâches, des responsabilités mal définies, de faibles capacités des membres de l'équipe.

- ✓ Le **leadership de soutien** qui rend prioritaire les besoins et le bien-être des membres de l'équipe, le climat de travail ainsi que le soutien technique, opérationnel et psychologique. Ce style est adapté lorsque les tâches sont variées ou répétitives, et les membres de l'équipe autonomes et responsables.

- ✓ Le **leadership orienté vers les objectifs** qui fixe des objectifs élevés et optimise les performances. Ce style convient lorsque les tâches sont mal définies et peu variées. La fixation d'objectifs donne des buts précis à atteindre, traduit la confiance qui est accordée, et encourage les efforts.

- ✓ Et enfin, le **leadership participatif** qui est fondé sur la consultation des membres de l'équipe, voire leur participation à la prise de décision. Ce style est adéquat lorsque les tâches sont variées ou répétitives, et que les membres de l'équipe sont experts.

Ainsi, HOUSE postule que le leader, pour accompagner ses collaborateurs dans l'atteinte des objectifs, doit adapter son mode de leadership en fonction de la situation rencontrée, ce qui suppose de nombreux ajustements et une analyse fine du contexte de la part du leader.

A la fin des années quatre-vingt, **HERSEY et BLANCHARD cités par** Plane (2012) proposent une autre approche : la **théorie du leadership situationnel**, selon laquelle le manager doit adopter le style managérial le plus **adapté à la situation et surtout à la maturité des membres de l'équipe**. Celle-ci est mesurée par la capacité des membres des équipes à se fixer des objectifs ambitieux, leur volonté de prendre des responsabilités, leur motivation à monter en compétence par la formation et les expériences variées.

En d'autres termes, le leader a pour mission d'accroître le niveau de maturité de ses collaborateurs afin de développer leur autonomie dans le travail, c'est-à-dire leurs compétences et leur motivation.

HERSEY et BLANCHARD dénombrent également quatre styles de management en fonction du niveau croissant de maturité des membres des équipes :

- ✓ Le **leadership autocratique** pour les membres de l'équipe à faible maturité. Il structure l'activité, définit précisément les tâches à accomplir, décide seul réduisant l'ambigüité des rôles de chacun et l'insécurité.

- ✓ Le **leadership de motivation** qui oriente sur les tâches à accomplir à travers la fixation d'objectifs, le conseil, le soutien, les encouragements. Il décide seul en expliquant.

- ✓ **Le leadership de participation** qui favorise la prise de **responsabilités collectives** des collaborateurs à **maturité moyenne** par le biais de réunions de travail et de groupes projets. Le manager et les collaborateurs **décident ensemble**.

- ✓ **Le leadership de délégation** qui procure un **encadrement minimal** par rapport aux tâches à effectuer, les collaborateurs en assumant l'entière responsabilité. Le leader n'a plus qu'un rôle de fixation d'objectifs, de coordination des groupes de travail et d'évaluation des collaborateurs. Ce sont les **membres de l'équipe qui décident**.

Ce modèle, qui a reçu un écho favorable auprès de nombreux managers par son caractère intuitif, présente une limite liée à la capacité du leader à mesurer la maturité des collaborateurs et des équipes.

Il ressort qu'aucune théorie ne permet d'apporter une réponse à la complexité du leadership, qui est souvent façonné par le leader lui-même. De fait, certains professionnels se sont appuyés davantage sur les traits de personnalité dans leurs études.

Sensiblement à la même période, **BASS** (1985) puis **NANUS** (1992) défendent la **théorie du leadership transformationnel**. Ils partent d'un constat simple : le manager sait motiver les membres de son équipe à se montrer performants au-delà des attentes et à s'engager par rapport aux objectifs de l'organisation à court et à moyen terme.

Il s'agit du « **leadership transactionnel** » qui s'appuie sur les capacités de négociations et d'organisation des échanges du manager avec ses collaborateurs (contenu du travail, responsabilités, l'information, les connaissances, les rétributions, la reconnaissance).

En revanche, il est plus difficile pour le manager de « transformer » la façon de voir et de penser des membres de son équipe (subordonnés et suiveurs) pour arriver à un tel succès. Intervient alors le leadership « **transformationnel** » qui permet aux collaborateurs de mieux comprendre et de s'approprier les objectifs et finalités du groupe à moyen et long terme.

Selon BASS et NANUS, le leadership transformateur repose sur quatre facteurs :

- ✓ le **charisme du leader** lequel véhicule une vision inspirante auprès des collaborateurs, de la confiance, du respect et un sentiment de fierté de contribution à un projet important, porteur de sens.

- ✓ La **source d'inspiration** dont est à l'origine le leader.
  Il maitrise l'art de la communication, a recours à des symboles très imagés, exprime des objectifs importants en des termes simples, sollicite les efforts et les compétences de tous.

- ✓ La **stimulation intellectuelle** à laquelle le leader invite ses collaborateurs à travers l'usage de l'intelligence, de la rationalité et de la rigueur dans la résolution de problème.

- ✓ Et la **reconnaissance individuelle** que manifeste le leader à l'égard de chacun en le traitant de manière unique.

Si le premier **leadership transactionnel** agit sur la **motivation extrinsèque**, le leadership **transformationnel** agit plus sur la motivation **intrinsèque** et leur combinaison entraine un effet démultiplié sur la performance des collaborateurs.

Le leader ne peut pas seulement compter sur sa seule volonté, ni sur ses seules compétences mais il doit réussir son adéquation personnelle, celle de l'objectif visé et enfin celle des aspirations de ses collaborateurs. En ce sens il intègre pleinement l'équipe dont il est le leader.

Le charisme ressort souvent comme la première qualité du leader.

CONGER &KANUNGO (1998) au travers de la **théorie de l'attribution du charisme**, les auteurs décrivent le processus par lequel passent les managers pour évoluer vers le rôle de leader charismatique.

- ✓ Au départ, le leader **analyse** simplement les situations, développe une vision de l'environnement interne et externe, établit un **diagnostic** des ressources et contraintes ou déficiences à l'œuvre pour préparer l'avenir.

- ✓ Ensuite, le leader se met à **exprimer sa vision** du futur, l'idéal vers lequel l'organisation dans son ensemble doit tendre, englobant ainsi plus les membres de son équipe dans cette quête.

- ✓ Et enfin, le leader se met à **expliquer et présenter les moyens novateurs** et non traditionnels mobilisables pour atteindre les objectifs, demandant ainsi de rompre avec la situation passée ou actuelle et montrant aux suiveurs la voie du changement dans les pratiques, les processus standardisés et les règles édictées.

Avec les théories sur le leadership managérial, nous comprenons bien l'importance de l'influence motivationnelle qu'exerce le manager « leader » vis-à-vis de ses collaborateurs pour accroitre leur engagement individuel au sein des équipes, obtenir un surcroit de performance d'équipe et organisationnelle. Cependant, cette approche managériale ne semble intégrer que partiellement la dimension « équipe » dans son modèle, ne lui conférant qu'une place secondaire, venant après une relation individualisée du manager avec chaque membre de l'équipe.

Aussi comment l'équipe en tant qu'entité à part entière, est-elle appréhendée et prise en compte par le management? Quelle place lui réserve t'il véritablement? Le modèle des « organisations apprenantes » que nous nous proposons d'étudier maintenant nous offre une perspective nouvelle sur l'importance des équipes, les mettant au cœur de la stratégie des organisations en quête d'agilité.

2.3. Les Organisations Apprenantes : vers un nouveau modèle managérial centré sur la dynamique « apprenante » des équipes

L'accélération des mutations technologiques ainsi que la complexification des environnements contraignent les organisations à s'adapter continuellement et toujours plus rapidement aux changements observés pour conserver leurs avantages concurrentiels, voire tout simplement pour survivre.

Dans ce contexte, à partir des années quatre-vingt-dix, un nouveau courant de pensée sur le management, appelé « **organisation apprenante** », prend de l'ampleur. Il met en avant la nécessité de positionner la mémoire et la capitalisation des connaissances tout comme des compétences collectives au cœur des processus de fonctionnement des organisations ; ceci afin de gagner en agilité face à des environnements très changeants dans des espaces temps très courts.

Pour Peter **SENGE** (2006), les organisations apprenantes « *portent leurs efforts sur la qualité du raisonnement des individus, sur leurs visions partagées, sur leur aptitudes à la réflexion, l'apprentissage en équipe et à la compréhension des problèmes complexes de la vie des affaires* ». Ainsi, le processus d'apprentissage des organisations repose sur 5 piliers fondateurs qui doivent se combiner, s'imbriquer et se développer ensemble:

- ✓ la pensée systémique qui permet une lecture globale et dynamique des problématiques,
- ✓ la maîtrise personnelle à travers la clarification et l'objectivation de la réalité,
- ✓ les modèles mentaux départis de tout a priori et préjugé,
- ✓ une vision du futur partagée par tous les membres de l'organisation qui unifie les représentations et relient les énergies,
- ✓ et enfin l'apprenance en équipe basée sur une logique d'apprentissage collectif et non pas individuel.

Il entend « **l'apprenance en équipe** » comme un « *processus qui engendre l'alignement et qui développe la capacité d'un groupe à créer les résultats désirés par ses membres*. » SENGE (2006)[46]

Dans les organisations qui adoptent ce système de management, dont l'objectif final est l'apprentissage organisationnel, l'apprentissage collectif prévaut sur l'apprentissage individuel. Dans ce cadre, l'équipe constitue en quelque sorte « *un microcosme de l'apprenance à travers l'organisation* ». Elle permet une diffusion rapide de l'expérience collective et des enseignements tirés à l'ensemble de l'organisation, tant au travers des individus que d'autres équipes de travail.

SENGE reconnait cependant que l'apprentissage en équipe est une discipline plus difficile et exigeante que l'apprentissage individuel.

---

[46]Senge, P. (1990) « *La cinquième discipline* », Eyrolles, p.228

Elle repose fondamentalement sur l'existence d'un authentique dialogue au sein des équipes, comme un « *échange libre et créatif sur des sujets complexes et subtils qui exige une écoute très attentive des autres et une mise en parenthèse de ses propres idées* » [47].

Or, d'après David BOHM cité par SENGE (2006) [48], un espace de dialogue ne peut se créer qu'en présence de trois conditions :

- ✓ la mise de côté de tous les a priori et des postulats de l'ensemble des membres de l'équipe ;
- ✓ la création d'un climat de confiance collégial qui atténue le sentiment de vulnérabilité des participants en découlant ;
- ✓ et l'identification d'un facilitateur qui préserve les conditions du dialogue et prémunit d'un basculement dans la discussion, voire dans les conflits cristallisés autour de positions rigides.

Comme nous pouvons le constater, le facilitateur joue un rôle majeur dans l'apprenance d'équipe puisque, non seulement, il aide à ce que tous les membres de l'équipe demeurent copropriétaires du dialogue et de ses résultats, mais il garantit aussi la progression du dialogue et ainsi de la réflexion collective.

BOHM émet toutefois des interrogations sur la capacité de la fonction managériale à pouvoir totalement endosser ce rôle de facilitateur dans la mesure où le cumul des deux rôles (supériorité hiérarchique et observation neutre) peut constituer une entrave à la naissance d'un authentique dialogue.

---

[47]Senge, P. (1990) « *La cinquième discipline* », Eyrolles, p.229
[48]Senge, P. (1990) « *La cinquième discipline* », Eyrolles, p.35-37

Nous sommes donc passés d'une littérature prônant :

- un modèle de manager qui oriente son action vers le **contrôle et la rationalité au service de la performance organisationnelle,**
- à un portrait de manager plus **émotionnel** et personnifié laissant poindre, dans des contextes et des environnements de plus en plus contingents, un **charisme** intensément **motivant et mobilisateur** pour l'ensemble des collaborateurs,
- avant d'aboutir, dans le cadre des **organisations apprenantes**, à un manager qui recentre son périmètre d'action sur son équipe et dont la nouvelle mission de **facilitation** interroge son positionnement.

Dans ce contexte, il nous parait nécessaire à ce stade de définir le rôle du manager vis-à-`vis de son équipe et la manière dont il répond à ses besoins.

2.4. Quel rôle du manager vis-à-vis de son équipe ?

Les travaux de **MINTZBERG** cité par Plane (2012) apportent un regard neuf sur le manager et ses actions au quotidien. Il met ainsi en lumière le fait que le manager doit contribuer à amener les membres de son équipe à donner le meilleur d'eux même.

Ceci se caractérise par :

- ✓ La **brièveté et la variété des activités,**
- ✓ Un **rythme de travail soutenu,**
- ✓ La **propension à l'action** plus qu`à la réflexion,
- ✓ La **fragmentation et la discontinuité du travail,**
- ✓ La préférence pour la **communication informelle et verbale,**
- ✓ Le **contrôle implicite** plutôt qu'explicite,
- ✓ La nature fondamentalement **horizontale de la fonction,**

Dans son ouvrage « *Manager – ce que font vraiment les managers… et ce qu'ils pourraient faire de mieux* » remis à jour en 2011, MINTZBERG il dresse un état des lieux des rôles du manager pour l'entreprise du XXI siècle et les répartit en 3 catégories :

- ✓ des rôles **interpersonnels** : figure emblématique, leader et agent de liaison,
- ✓ des rôles liés à l'**information** : observateur actif, diffuseur d'information et porte-parole,
- ✓ des rôles **décisionnels** : entrepreneurs, conciliation, répartiteurs de ressources et négociateur.

Sur le plan de la communication : le manager communique et contrôle. Sur le plan des personnes, le manager fait le lien entre l'ensemble des salariés tout en tenant son rôle de leader ; il est garant de la formation, du développement et de la motivation de ses collaborateurs.

Sur le plan de l'action, le manager agit au sein de l'organisation et négocie à l'extérieur de l'organisation. Il structure ses stratégies et ses priorités et s'organise à travers son emploi du temps. Le rôle de la conception reste fondamental.

Motivation, développement, formation… MINTZBERG attribue de fait aux managers des fonctions qui sont le plus souvent adressées aux Ressources Humaines. Il considère que dans son rôle de leader, le manager doit contribuer à former, aider, et coacher les personnes qui travaillent dans son équipe.

La notion d'équipe revêt donc une importance particulière dans l'approche et le rôle du manager. Si nous nous intéressons dorénavant et plus précisément à cette dimension, le manager joue le rôle symbole de l'équipe de travail et résume par sa personne les liens des individus avec son groupe de travail.

Selon R. LAFON cité dans MUCCHIELLI (2015) « *une équipe n'est pas obligatoirement au départ une réunion autour de quelqu'un. C'est un esprit commun, c'est une âme qui s'infuse au sein des futures cellules de l'équipe. Et de la différentiation et de l'organisation de ces cellules naitra la tête : le chef* »[49].

---

[49]Mucchielli R., (2015) « *Le travail en équipe* », 16ème édition, ESF Editions, Paris, p.87

Pour Armand **MENNECHET** (2006), le manager a pour mission de garantir la cohésion de l'équipe, de donner du sens à ses actions en référence à une stratégie pas toujours très lisible pour les opérationnels et de développer ses compétences d'équipe. Pour y parvenir, ce dernier doit s'assurer de la coopération, la confiance (valeurs de l'équipe), la cohérence (donner du sens), la constance, la communication et enfin la cohésion (maintien de relations internes à l'équipe de qualité).

R. **MUCCHIELI** (2009) dans ses travaux sur le rôle spécifique du manager sur l'équipe de travail, identifie **6 fonctions** qu'elle que soit la typologie et la structure de l'équipe :

- ✓ Il **coordonne les activités** de l'équipe de travail, les ramène à un dénominateur commun ;
- ✓ Il **crée les conditions matérielles et morales** fondamentales pour que chaque membre puisse fournir la contribution individuelle dont l'équipe de travail a besoin et que cette dernière s'affirme en tant qu'entité, surmonte les difficultés extérieures ou intérieures, atteigne voire dépasse ses objectifs ;
- ✓ Il **fluidifie la circulation de l'information** au sein de l'équipe et fait monter en compétence chaque membre.
- ✓ Il **encourage la participation de chaque membre** en particulier dans les périodes de crise et veille à l'intégration de chacun au sein de l'équipe.
- ✓ Il **représente l'équipe à l'extérieur et à l'intérieur** de l'équipe.
- ✓ **Il incarne en permanence l'équipe,** son unité, ses valeurs, ses objectifs, ses normes, vis-à-vis de chaque coéquipier, ce qui lui confère un **pouvoir de sanction** (blâme ou récompense).

Allant un pas plus loin, **PERETTI** (2012) identifie pour sa part le manager comme le premier DRH de l'entreprise, il doit détenir les **compétences** nécessaires pour :

- ✓ **Maitriser l'environnement juridique** autour **du contrat de travail** de manière à en réduire le risque associé ;
- ✓ **Recruter** ses collaborateurs, **identifier leurs compétences**, les **intégrer** dans leur diversité ;
- ✓ **Aménager le temps de travail** et adapter l'emploi au quotidien ;

- ✓ Manager la formation, **développer les talents** et le potentiel de ses collaborateurs ;
- ✓ **Rémunérer et reconnaître individuellement comme collectivement ;**
- ✓ **Impliquer, motiver** ;
- ✓ Contribuer à la **qualité de vie** des collaborateurs ;
- ✓ **Négocier**, connaître les logiques et les modes d'action des **syndicalistes**.

"*Il gère une part importante – psychologiquement surtout- de la rémunération : l'augmentation individuelle. Il est à la base de la définition des besoins et des désirs de formation. Il est l'élément principal de la gestion de la mobilité, donc de la gestion des carrières. Il devrait prendre une part active à la gestion de l'emploi et en particulier à la gestion prévisionnelle. Même si la dimension collective des relations professionnelles n'est pas de son ressort, rien ne s'oppose à ce qu'il joue un rôle actif vis à vis des délégués du personnel. Enfin, il est le garant de la qualité du climat social et l'équipe qu'il anime*." [50].

A la fois leader, guide, conseil et formateur, le manager occupe une place stratégique dans l'organisation ; place qui nécessite qu'il remplisse de nombreux rôles dont certains sont parfois dévolus à la fonction RH.
Quelles sont néanmoins les 'frontières' de sa fonction ? N'y a-t-il pas quelques limites à occuper autant de champs d'action ?

2.5. les limites d'un modèle sacralisant le rôle du manager

A la lecture de ce qui précède, nous comprenons aisément le rôle incontournable et indispensable des managers dans les organisations. Au fur et à mesure, du XXème siècle jusqu`à nos jours, les missions du manager, initialement centrées sur l'encadrement et la coordination d'un groupe d'individus sous sa responsabilité, se sont accrues de façon très significative, en absorbant notamment des activités habituellement du ressort de la fonction Ressources Humaines, mais pas seulement.

---

[50]Peretti, J.M. (2012) « *Tous DRH* », 4ème édition, Eyrolles, p.23

Dans un contexte récurrent de crise économique et financière, les organisations se sont redessinées avec un fonctionnement bien plus frugal depuis le milieu des années soixante-dix. Aussi, de nombreuses autres tâches, naturellement dans l'escarcelle d'autres acteurs des organisations, sont venues se greffer aux missions des manager. M. **BARABEL** et O. **MEIER** (2010) [51] résument une combinaison de **six grandes évolutions organisationnelles** qui ont profondément impacté le travail quotidien des managers :

- ✓ un **élargissement des tâches et une intensification de la charge de travail** associée, avec l'apparition de nouvelles activités de l'ordre des Ressources Humaines, du marketing et de la communication, de la stratégie, de l'audit et de la finance ;

- ✓ une **raréfaction des ressources** (secrétaire, adjoint..) qui pouvaient leur apporter support et assistance ;

- ✓ une demande accrue de **monitoring continu des résultats** (reporting, suivi des objectifs de plus en plus à très court terme) ;

- ✓ de fréquents **changements inopinés de stratégie** et une gestion de plus en plus prégnante de l'**urgence,** qui obligent à développer une forte réactivité et une grande capacité d'adaptation à un environnement instable ;

- ✓ une **réduction du nombre d'échelons hiérarchiques** pour favoriser les prises de décisions rapides et proches du terrain qui génère une baisse notable du nombre de postes d'encadrement ;

- ✓ et enfin, une modification radicale de la **relation à l'autorité** au sein des organisations, où le statut et le niveau hiérarchique ne sont plus suffisants pour obtenir l'obéissance des collaborateurs. Le manager tire dorénavant sa légitimité de ses compétences techniques et comportementales.

---

[51] Barabel, M., Meier, O. (2010) « Manageor », 2ème édition, Dunod, cité dans de Assibat, N., Blanche, B., Janvier, E., Monnier, C. (2014) « *Les déterminants de l'engagement des managers de proximité : Quel(s) rôle(s) pour la fonction Ressources Humaines ?* », mémoire d'expertise, Université Paris Dauphine, p.164

Dans ce contexte de durcissement des conditions d'exercice, le manager se voit de plus en plus souvent chahuté dans l'accomplissement de ses missions souvent duales.

A l'image d'un équilibriste sur un fil, il jongle entre ses rôles techniques et managériaux, entre le contrôle des activités et l'autonomisation de ses équipes ; il tente la conciliation impossible d'objectifs économiques et sociaux antinomiques. La position du manager toujours en suspend rend donc son exercice difficile au quotidien…et crée les conditions de sa déshérence alors que sa présence est cruciale au bon fonctionnement des organisations.

De fait, selon **THEVENET** (2004), la fonction managériale n'attire plus dans la mesure où « *Exercer une fonction managériale présente en effet plusieurs difficultés. Premièrement, il faut de la présence. Or, le management à distance, la complexité des organisations, le manque de niveaux hiérarchiques et les occupations de reporting et d'administration confiées aux managers peuvent les éloigner de leurs collaborateurs. Deuxièmement, il faut créer de la relation, et cela peut être difficile, ingrat et peu reconnu. Ce n'est d'ailleurs pas sur cette compétence que les managers ont le plus souvent été promus […]. Enfin, il faut un sens du collectif et de la collaboration, et il n'a pas forcément été appris avant de commencer à travailler, c'est le cas pour les collaborateurs comme pour les managers d'ailleurs*. »

Nous le voyons donc, les managers sont à la peine et éprouvent des difficultés à répondre aux différentes facettes de leur rôle.
Une 'marche arrière' est-elle nécessaire ? Les managers n'ont-ils pas besoin d'être épaulés pour assumer leur fonction première ? Quel partage des tâches est possible ? En quoi la fonction RH peut-elle avoir un rôle déterminant à jouer dans la performance des équipes de travail ? Ne joue-t'elle pas déjà un rôle important ? Si la réponse est positive, quels rôles joue-t-elle ? Quels rôles devrait-elle véritablement jouer ?

C'est par une étude empirique, que nous nous proposons de répondre à ces questions, après avoir exposé nos choix méthodologiques.

PARTIE 3 - ETUDE EMPIRIQUE

1. APPROCHE METHODOLOGIQUE ET EMPIRIQUE

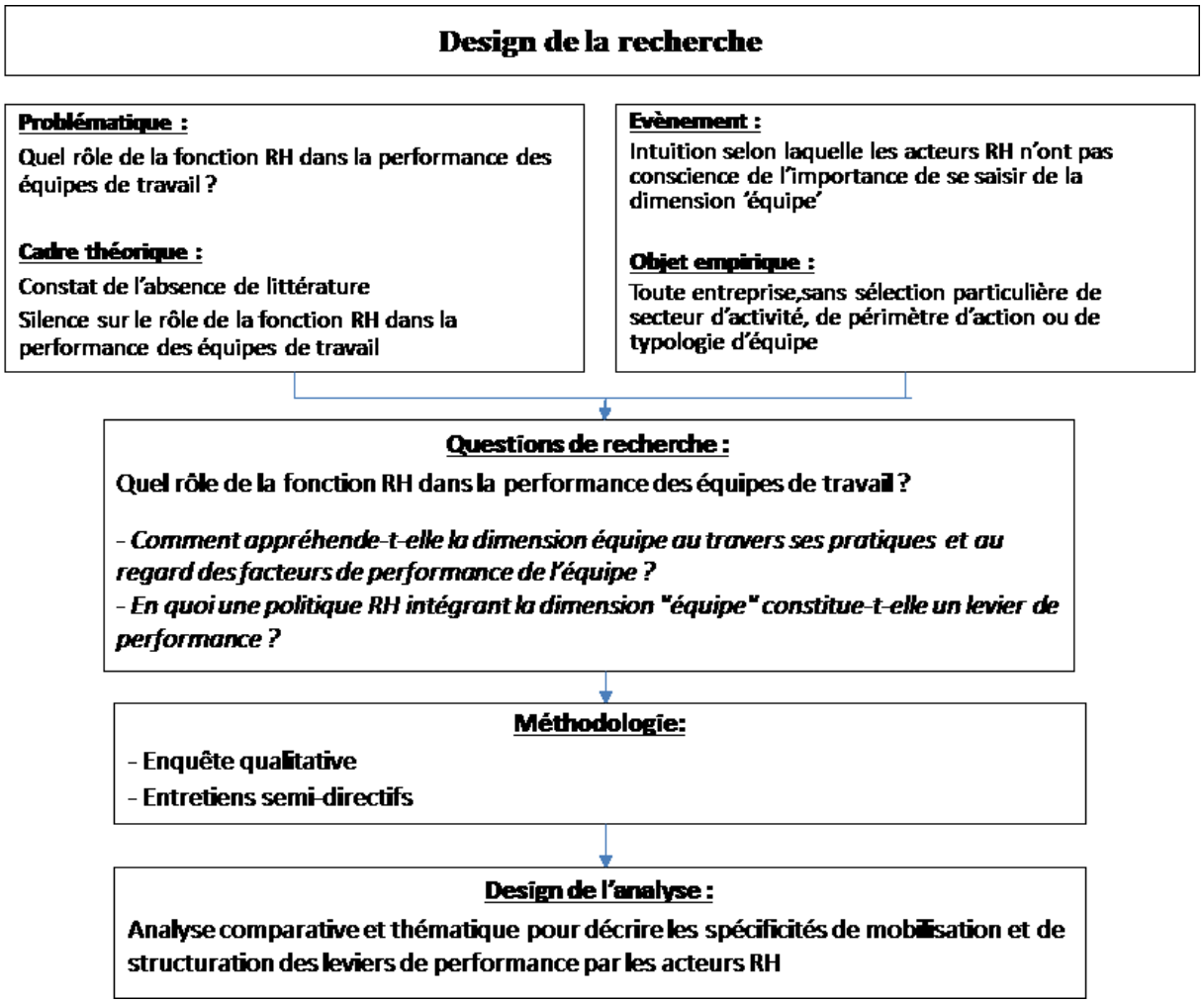
Nous voici maintenant dotés d'une revue de la littérature sur notre sujet de recherche, qui nous a permis de constater la quasi absence de référence traitant de notre problématique. En effet, l'intérêt de développer la **dimension « équipe » des entreprises pour la fonction RH est passée sous silence par la littérature** qui développe pourtant les angles individuels et organisationnels de la performance.

Au regard de ce constat, nous allons préciser quels sont les **choix méthodologiques** qui ont été faits pour nous permettre de mener à bien la partie empirique de notre travail.

Après avoir explicité le **lien entre les choix méthodologiques et notre problématique**, nous présenterons la **construction de nos outils de recueils, la constitution de l'échantillonnage** des entreprises interviewées, la **récolte** puis **l'analyse des données**.

Avant de détailler les choix méthodologiques faits, rappelons succinctement quel cheminement a été le notre pour aboutir à notre problématique.

En voici un rapide schéma que nous expliciterons durant les prochains paragraphes :



1.1. Genèse de la problématique

Comme précisé dans notre introduction, une conférence traitant de l'engagement des collaborateurs nous a interpelés si bien que nous avons souhaité, dans un premier temps, travailler sur l'apport de la fonction Ressources Humaines à la performance de l'entreprise.

Toutefois, très rapidement, les principaux déterminants de l'engagement organisationnel que sont le partage des valeurs et de la vision de l'entreprise, nous ont semblé difficilement conciliables avec le contexte de crise économique, de restructurations, de recherche de rentabilité à court terme et d'un modèle de l'Entreprise en crise.

Si bien, que de nouvelles interrogations se sont posées à nous : l'entreprise, dans sa quête légitime de performance, n'en demande-t-elle pas trop à ses collaborateurs dans un contexte où la promesse de l'employeur unique tout au long de sa carrière est devenue un mythe ? Pourquoi s'impliqueraient-ils pour une entreprise dans laquelle ils ne feront que passer ?

A cette interrogation née de la conférence, la littérature apportait réponse : LAPALME et DOUCET montrent en effet, dans leurs travaux sur les différentes cibles d'engagement, que plusieurs études ont émergé ces dernières années sur l'identification d'autres cibles d'engagement et notamment le « team commitment », « *le degré d'identification d'un individu envers son équipe et à l'acceptation des objectifs de celle-ci* ».

L'équipe apparait comme LA représentation que le collaborateur se fait de son l'entreprise : il découvre cette dernière par l'intermédiaire de l'équipe, à l'intérieur de laquelle il vit quotidiennement et s'exprime professionnellement.

L'équipe reste ainsi un mode d'organisation plébiscité par les salariés jusqu'aux nouvelles générations (« *What millennials want from work* » Jennifer J Deal et Alec Levenson (2016)mais également par les entreprises, tout secteur d'activité confondu. Pourtant, en tant que professionnels des Ressources Humaines, nous avons **l'intuition** que **la profession**, à l'instar de l'engagement, **gère la performance soit au niveau de l'entreprise soit au niveau individuel, mais ne s'intéresse que très peu à cette dimension de l'équipe de travail comme moteur de la performance de l'entreprise.**

Ainsi, cette intuition a guidé nos travaux de recherche et a structuré notre choix de problématique pour finalement nous intéresser **au rôle de la fonction Ressources Humaines dans la performance des équipes de travail.** Et notamment ***en quoi une politique Ressources Humaines intégrant la dimension équipe constitue un levier de performance ?***

Une fois notre problématique et la question principale posées, quels ont été les choix méthodologiques faits ? En quoi ces choix étaient-ils en lien avec le sujet même de notre mémoire d'expertise ?

1.2. Choix méthodologiques

Diverses méthodes théoriques s'offraient à nous pour collecter les données de notre recherche empirique. Nous avons retenu **l'enquête qualitative** qui nous a semblé être la plus pertinente pour explorer les pratiques existantes et comprendre le traitement réservé aux équipes de travail au sein d'entreprises hétérogènes.

L'étude a ainsi été réalisée sous la forme d'entretiens semi directifs. **L'entrevue semi-dirigée** s'avère, en effet, être un outil déterminant dans notre type de problématique : il présente en effet l'avantage de **recueillir une information précise** tout en conservant la **souplesse des échanges** avec le répondant.

Ainsi, en fonction du flux de l'entrevue, il était possible de dégager, outre les thèmes généraux, des éléments complémentaires qui nous permettent d'obtenir une **compréhension plus riche du phénomène étudié**.

Il permet également de recueillir des témoignages à la fois **détaillés et individualisés** ; décrivant ainsi en profondeur les pratiques, process et outils mis en œuvre dans la performance des équipes de travail.

L'entretien semi-directif permet également de prendre une **posture d'écoute active et empathique**, favorisant ainsi l'échange avec le répondant sur un mode d'échange, de discussion.

Nous avons également **respecté le silence** des répondants de façon à leur laisser le temps de structurer leur pensée, voire même d'aboutir à des **associations d'idées** qui viendraient compléter leur réponse.

Notre objectif étant de comprendre chaque situation, nous n'avons pas hésité, lorsque cela été nécessaire, à reformuler les questions de façon à approfondir la réponse de l'interviewé.

Enfin, l'avantage de ce type d'outil est qu'il permet de f**ormaliser et de systématiser la collecte** pour aboutir à corpus de **données homogènes** rendant une **analyse et une étude comparative** possible ; toujours dans le but de confronter nos hypothèses à la réalité de terrain afin de nous rendre compte de ce qui est réellement mis en place au sein des organisations.

Par ailleurs, pour répondre le plus exhaustivement possible à notre problématique, nous avons envisagé de rencontrer à la fois des **représentants de la fonction Ressources Humaines** (DRH, RRH) et **des managers** (directeurs usine, des opérations, ..).

Ce choix nous permettait d'explorer les **conditions dans lesquelles ils mobilisaient les leviers de performance d'équipe** et de découvrir les **interfaces d'expertise** qui pouvaient en découler.

Le choix de la méthodologie réalisé, comment avons-nous construit nos outils de recueil ?

1.3. Construction de nos outils de recueils

Pour tester nos hypothèses de recherche, une fois le choix méthodologique arrêté, nous avons élaboré une **grille d'entretien** composée de **questions semi-directives** autour de **7 thèmes**:

- ✓ Les **typologies d'équipe** de travail,
- ✓ La **mesure de la performance d'équipe,**
- ✓ La **définition** de ce qu'est (ou n'est pas) une **équipe performante,**
- ✓ Les **rôles, missions et pratiques du manager** par rapport à la performance d'équipe,
- ✓ Les **rôles, missions et pratiques des acteurs RH** par rapport à la performance d'équipe,
- ✓ Les **autres acteurs** de l'entreprise qui ont des leviers d'actions sur la performance d'équipe,
- ✓ Les **écueils** à éviter ou **sources d'inefficacité**.

Lors de sa conception, notre préoccupation première a été que le questionnaire soit accessible tant aux acteurs de la fonction RH qu'aux managers à qui nous le soumettrions. En effet, un questionnaire unique offre l'avantage de permettre un traitement aisé et homogène des données.

1.4. Préambule au questionnaire

Avant chaque entretien, un **rapide questionnaire** « d'identité » était soumis aux répondants afin d'obtenir des renseignements qui pourraient nous être utiles ; tels que le secteur d'activité, dans un cadre public ou privé, le périmètre national ou international, le nombre de salariés.

Il était également demandé aux répondants s'ils nous autorisaient à être nommément cités dans le mémoire ainsi que leurs entreprises.

1.5. Pré-test à la phase empirique

Un premier pré-test du questionnaire a été réalisé auprès de 2 participants du MBA afin de s'assurer de la clarté des questions posées.

Ce pré requis a permis de **valider la sémantique et le contenu** des questions auprès de tiers afin d'éviter toute incompréhension ultérieure de nos questions par les interviewés.

La réflexion que nous avons eue sur la trame de l'entretien nous a démontré la nécessité de **rédiger une introduction** qui permette de poser clairement le sujet et l'attendu de l'entrevue en tout début de rencontre.

Cette introduction consistait donc, une fois les présentations faites, à décrire à la personne interviewée le thème traité, notre problématique et le déroulé de l'entretien.

1.6. Administration du questionnaire

La phase de pré-test ayant été concluante à quelques légères modifications près, notre **questionnaire** *(annexe n°1)* a été présentée à 13 entreprises soit 21 répondants.

En amont et en parallèle de ces entrevues, nous avons également réalisé des **entretiens libres** auprès de consultants ou d'enseignants, et participé à des colloques traitant de sujets connexes. Très riches en termes de contenu, ces rencontres ont permis d'approfondir notre réflexion sur la problématique, par l'intermédiaire de regards experts croisés de la fonction managériale ou RH.

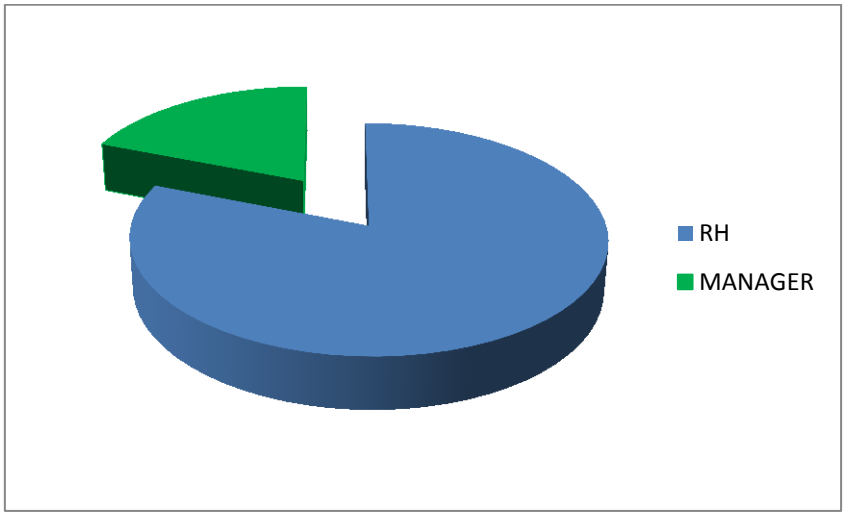
Une fois construit et testé notre outil de recueil des données, nous devions décider d'un échantillonnage des entreprises et des professionnels que nous souhaitions rencontrer.

1.6.1. Constitution de l'échantillonnage des entreprises interviewées

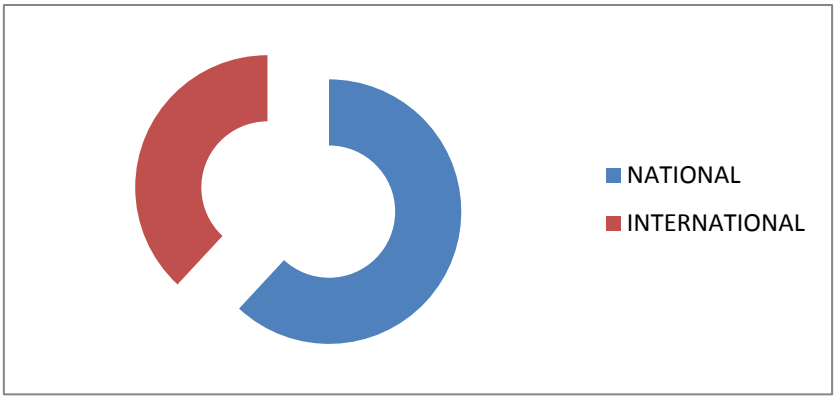
Comme nous l'avons déjà précisé, notre choix était d'interroger à la fois des représentants la **fonction managériale et la fonction RH**. Afin d'obtenir un panel le plus large et le plus représentatif possible, nous avons cherché à **varier les secteurs d'activité, les typologies d'entreprises et leur taille**.

Cet échantillonnage a été réalisé auprès de **connaissances, de contacts** pris lors de séminaires ou de colloques, ou de **prise de rendez-vous** auprès d'organisations nous paraissant pouvoir apporter un regard enrichissant à notre questionnement.

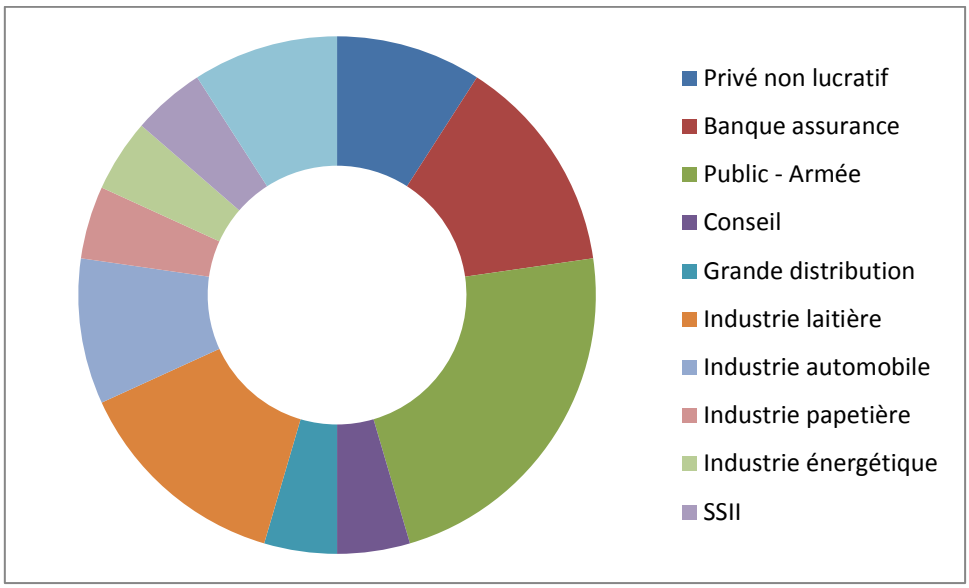
Ainsi, nous avons rencontré **21 professionnels** de **13 organisations** différentes. Parmi ces 21 personnes, **4** sont des **managers** ; les **17** autres étant des représentants de la **fonction RH**.



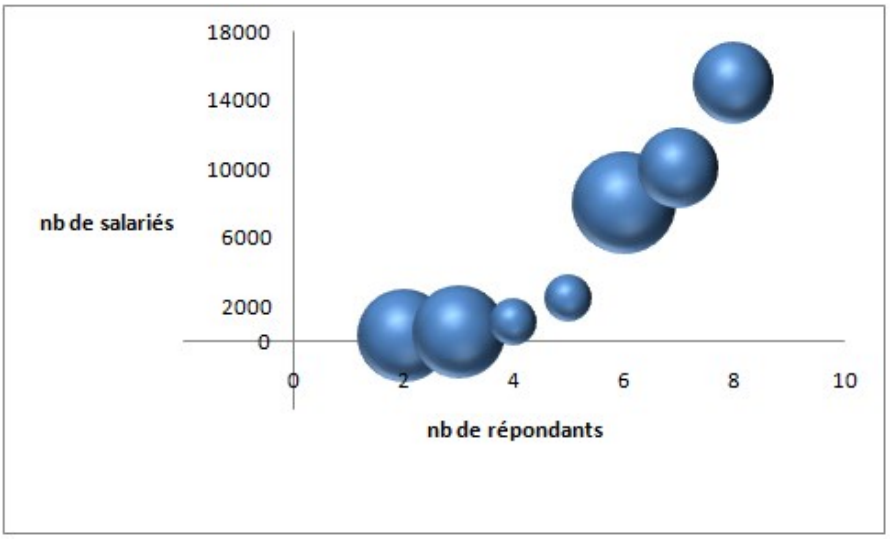
40% des personnes interviewées appartenaient à des groupes internationaux.



Différents secteurs d'activité sont représentés : **industrie** (automobile, agro alimentaire, énergie, papeterie, beauté), **banque-assurance, SSII, conseil, grande distribution, médico-social et organisme public**.



Les entreprises représentées possèdent des périmètres très variés allant de **15 salariés** pour la plus petite à plus de **18 000** pour la plus vaste.



Nous pouvons dès à présent noter quelques limites à cette méthodologie.

1.6.2. Limites

Tout d'abord, notre recherche s'est limitée à 13 entreprises. Aussi, nos résultats d'étude ne peuvent prétendre être exhaustifs bien que nous soyons parvenus à un certain niveau de saturation des données.

Toutefois, dans la mesure où notre propos était d'identifier les pratiques et process RH servants la performance des équipes de travail et de découvrir le niveau de conscience qu'ont les professionnels RH de leurs actions, nous considérons que la bonne foi et la bonne volonté des répondants nous permettrons d'aboutir à des recommandations raisonnables et pertinentes.

Notre échantillon reste **assez restreint**, en termes de nombres d'entreprises représentées. Toutefois, il présente l'avantage de représenter des domaines d'activité tant du secteur public que privé, et des entreprises de périmètres différents. Il aurait été intéressant d'aboutir à un panel encore plus large, mais cela n'aurait pas remis en cause la validité des résultats. En effet, les réponses obtenues auprès de la majorité des interlocuteurs interrogés étaient sensiblement les mêmes : ce recoupement systématique des réponses nous a permis de tirer des enseignements de l'étude sans aller jusqu'à une saturation des données non révélatrice.

Notre souhait d'**interroger**, au sein d'une même entité, **à la fois des managers et des RH,** de façon à pouvoir croiser leurs regards, leurs pratiques et niveaux de conscience, n'a été possible que dans 4 entreprises.
Précisons enfin que nous n'avons pas tenu compte des **typologies d'équipes** dans les entreprises interrogées : cela aurait été trop restrictif au regard de notre problématique.

Notre support d'entretien semi-directif rédigé et testé, voyons comment se sont déroulés les entrevues.

1.6.3. Conduite de l'entretien

- ✓ Prise de rendez-vous, préalable à tout entretien, par téléphone, en direct ou par mail

- ✓ Modalités pratiques : Malgré nos contraintes géographiques, nous nous sommes efforcés d'assurer les rendez-vous à **deux**.

  Les entretiens ont eu lieu en **face-à-face** exceptés pour 2 d'entre eux qui se sont déroulés par téléphone en raison de l'éloignement géographique des répondants. La moyenne de ces entrevues est d'une heure ; certaines d'entre elles ayant duré près de 2 heures.

- ✓ Introduction : Après nous être succinctement présentés, nous introduisions le thème général de la recherche, assurions l'anonymat aux personnes qui le souhaitaient et débutions par les questions d'identité de l'organisation et du répondant avant d'entamer le questionnaire

- ✓ Passation du questionnaire / déroulé de l'entretien

- ✓ Conclusion : Nous récapitulions, voire reformulions, les idées forces émises par le répondant tout en lui demandant de valider notre juste compréhension.

Le choix méthodologique étant exposé, la construction de notre outil de recueil présentée ainsi que notre échantillonnage, comment les données collectées ont été analysées ? Pour quels résultats ?

2. TRAITEMENT DES DONNEES COLLECTEES

Il s'agit ici d'exposer les résultats collectés sur le terrain.

Pour cela, la méthode d'analyse des résultats choisie a été une **analyse thématique**. Ainsi, des extraits d'entretien ont pu être regroupés et traités transversalement dans le but d'aboutir à un modèle de gestion de la performance des équipes de travail.

La première analyse que nous pouvons faire de nos entretiens, ne relève pas de l'analyse du discours de nos interlocuteurs mais de nos **impressions et du ressenti** autour de leurs **réactions** qui n'ont pu être enregistrées.

En effet, nous avons tiré beaucoup d'informations dans les expressions, les silences, les moments de réflexion, et dans les échanges réalisés une fois le magnétophone éteint ou le bloc note refermé.

Le thème que nous avons choisi d'étudier est apparu ne pas être un **thème naturel pour les acteurs RH** que nous avons interviewés. Très peu s'étaient déjà posé cette question et celle-ci les a obligés à prendre du recul sur leurs pratiques et leurs missions ; recul qui n'était d'ailleurs pas évident à prendre dans le cadre d'un entretien et nous les remercions encore de s'être prêtés au jeu.

Ces réactions démontrent, de notre point de vue, que la notion de Gestion des Ressources Humaines à la « maille équipe » n'était clairement **pas une dimension identifiée** par nos interlocuteurs, même si certaines de leurs pratiques relèvent pourtant de ce « niveau d'intervention ».

Parmi nos interviews, une entreprise « WELLA » s'est distinguée : les acteurs des Ressources Humaines y annoncent clairement avoir une conscience de cette « maille équipe » et agissent pour décliner des processus Ressources Humaines spécifiques à celle-ci.

Toutefois, pouvons-nous aussi clairement annoncer qu'il y a dichotomie en la matière ? Les entreprises sont-elles à classer dans deux catégories : celles qui ont conscience de l'importance de structurer leurs politiques RH à la dimension 'équipe', et les autres ? N'existe-t-il pas un entre-deux d'organisations présentant des niveaux de conscience différents, avec l'utilisation d'outils ou la mise en place de process plus ou moins structurés et plus ou moins organisés ? N'y a-t-il pas, par ailleurs, un choix possible pour certaines organisations alors qu'il s'impose à d'autres du fait de leur secteur d'activité ?

C'est ce que nous nous proposons d'analyser au travers des interviews réalisées en mettant en perspective leurs pratiques.

Nous nous sommes ainsi attelés à analyser nos entretiens à travers les « verbatim » de nos interlocuteurs, avec la volonté de mesurer le niveau d'intervention des RH par **facteur de performance,** mais pas seulement. Il nous semblait également intéressant d'identifier :

- ✓ Le « **canal** » **à travers lequel les acteurs RH interagissent** :
  - ➢ les membres de l'équipe
  - ➢ le manager
  - ➢ les processus RH
- ✓ La **nature formelle ou non du rôle de la fonction RH** dans son intervention : Ce rôle est-il reconnu dans l'organisation et prescrit dans la fonction RH ?
- ✓ Les **limites ou freins identifiés** dans l'intervention des RH

Nous souhaitions également faire ressortir les **pratiques et outils développés** spécifiquement à la « maille équipe » et comprendre quel pourrait être leur apport à cette dimension.

En préambule de notre analyse, nous avons cherché à identifier s'il existait un écart entre la mesure de la performance des équipes réalisée par les entreprises et la vision de la performance de leurs RH. Ainsi se pose la question de savoir si la performance mesurée au sein de l'entreprise correspond à la vision de la performance RH ?

Nous allons analyser au sein des deux types d'entreprises comment la dimension « équipe » est prise en compte. Il s'avère que les entreprises n'intégrant pas la dimension « équipe » étaient majoritaires lors des entretiens menés. Nous les analyserons donc dans un premier temps pour ensuite les mettre en perspective avec les organisations qui intègrent plus cette dimension équipes dans leurs politiques RH.

2.1. les Entreprises dites « classiques », centrées sur l'individu et l'organisation

2.1.1. La perception de la performance des équipes de travail selon la fonction RH

Le premier constat que nous avons pu établir est que la grande majorité des entreprises interviewées réalisent une mesure de la performance de leurs équipes de travail.

Cette mesure est réalisée à travers d'indicateurs de performance quasi-exclusivement tournés vers une **mesure « output »** : des indicateurs « ***classiques*** » de « ***coûts*** », « ***délais*** » et « ***qualité*** » sont ainsi utilisés à travers des critères quantitatifs tels que « ***chiffre d'affaires*** », « ***marges*** », « ***taux de rendement*** », « ***délais de réalisation*** » …

Les acteurs des Ressources Humaines interrogés sont unanimes pour dire qu'une *« équipe performante est une équipe qui délivre des résultats quantitatifs de qualité, coût, délai, c'est in fine sa raison d'être »*. Pour autant, ces critères ne leur apparaissent pas être les seuls critères de la performance.

Ainsi, une **équipe performante c'**est également :

*« Une équipe où il existe un **esprit d'entraide**, où il va y avoir de la **polyvalence** et une **envie de se dépasser** »*

*« Une équipe qui atteint ses objectifs mais qui aussi est **complémentaire**, dans le **questionnement permanent**, et qui a une certaine **autonomie** »*

*« C'est une équipe qui arrive à **partager ses connaissances** et qui arrive à utiliser les compétences de chacun **au service de l'objectif commun**, qui doit être atteint »*

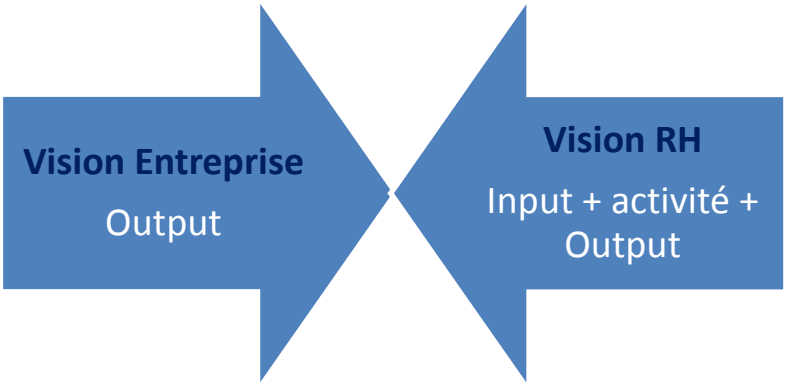
*« [La performance] vient aussi de la **polyvalence**, de ne pas générer de risques opérationnels liés au fait qu'un seul individu connaisse le sujet ;c'est une équipe qui va **générer des idées**, elle va aller un cran plus loin par la polyvalence, **la solidarité** et la **volonté de réaliser un objectif commun** »*

*« [les équipes] sont **positives** quand on leur amène quelque chose, ont **l'attitude de trouver une solution**, elles sont également reconnues par les autres pour leur savoir-faire et leur **collaboration avec les autres équipes** »*

*« Sur notre site, nous avons une équipe qui a un taux de rendement dans la moyenne des autres mais qui est très revendicative. Au sein de la direction, elle a une image d'une équipe non performante, pourtant on ne voit pas ce qu'il y a de bon par ailleurs, il y a moins de réclamations clients, ils essaient de dépanner eux-mêmes leur ligne avant d'appeler la maintenance, il y a une vraie **cohésion dans l'équipe**, même si socialement ils sont les plus revendicatifs, ce sont certainement les plus **impliqués** »*

Les acteurs des ressources humaines ajoutent ainsi une **vision « input » et « activité » de la performance** qui n'est pas mesurée dans les entreprises que nous avons interrogées.

Mesure de la performance d'équipe



Nous pourrons noter néanmoins que certaines entreprises mesurent des indicateurs qualitatifs plutôt orientés « RH » au niveau de l'équipe (tels que l'absentéisme, l'accidentologie au travail…) « *[Ces indicateurs qualitatifs] sont comparés entre équipes* » mais ils ne sont pas à proprement parler des critères de performance.

Le constat de la non prise en compte systématique des indicateurs de performance RH vient questionner la légitimité de l'intervention de la fonction RH dans le processus de performance des équipes.

Cette absence de légitimité de l'intervention de la fonction RH pose la question de la relation RH-managers.

2.1.2. La performance des équipes de travail : la relation entre la fonction RH et les managers

Nous avons cherché à recueillir auprès de nos interlocuteurs leur vision du rôle du management et de la fonction RH sur la performance d'équipe.

2.1.2.1. Le rôle du manager

Pour les acteurs RH, il n'y a pas d'ambigüité, le rôle du manager est primordial pour amener l'équipe à réaliser ses objectifs. C'est le ***« chef d'orchestre et le décisionnaire de son équipe ».***

*« Le manager a un rôle central, c'est lui le **maître d'orchestre**, il doit **donner le tempo**, il doit **amener une visibilité aux équipes**, il **motive**, **il fait progresser** les équipes, il écoute les problèmes, il donne des réponses, a également un vrai sens de la prise de décision. Par la communication des objectifs, il doit amener de la visibilité et de la **motivation au personnel** »*

*« Le chef de service est là pour **donner la direction**, réorienter si besoin, et surtout **accompagner ses équipes** et les **faire monter en compétences**. Il doit à la fois **être à l'écoute**, tout en étant directif […] Le chef de service doit donc être une sorte de **chef d'orchestre** qui **donne le tempo** et la direction à suivre. Il doit **communiquer** correctement, en s'adaptant aux uns et aux autres.*

*Il est également là pour tout ce qui est **fixation des objectifs** de l'EAE, **organisation des plannings et des congés**, **demande de formation**, **coordination avec les établissements extérieurs**,… il est la petite main qui aide son équipe à fonctionner. Si tout se passe bien, son travail n'est presque pas visible »*

*« Quand vous gérez des équipes, vous gérez une dynamique, pour que chaque membre de l'équipe aille dans le même sens, c'est-à-dire le sens que l'on cherche à avoir de manière optimale, en dépensant le moins d'énergie possible, de la manière la plus intelligente possible Vous devez aller dans le même sens et faire en sorte que chacun joue son rôle, que cela soit dans un avion ou sur un bateau, c'est la même chose. S'il y en a un qui fait une erreur, c'est le bateau ou l'avion qui coule. Donc tout le monde est dépendant les uns des autres et le **chef de bord**, il a le **rôle de veiller à ce que tout le monde fonctionne dans le bon sens**. »*

*« Le manager doit déjà **clarifier** et **communiquer sur les objectifs de l'équipe**. C'est son rôle premier, que chacun dans l'équipe sache ce qu'il a à faire et en quoi il contribue aux résultats globaux de l'équipe. Et ensuite c'est de trouver les moyens pour que l'équipe puisse les atteindre c'est-à-dire **aller chercher du budget**, **faire des demandes de formation** lorsque c'est nécessaire. Le dernier levier du manager est de **jouer sur l'ambiance**, c'est de s'assurer que les collaborateurs ont envie de venir le matin au travail. »*

*« L'efficacité dépend du leader qui va **les emmener**, **les laisser s'exprimer**, les laisser en **autonomie** et leur permettre de transgresser les règles, de trouver des solutions. C'est ça qui fait la capacité de l'équipe. Le manager est un **leader**, qui **écoute** les autres, **leur donne les moyens** de parvenir à leurs objectifs. »*

*« C'est un poste clé pour moi. Un vrai manager n'est pas un super technique : il suit son équipe, sait ce qu'il s'y passe, **coordonne**, **communique**, est **capable de dire quand cela ne va pas**, mais **sait aussi faire un retour** quand tout va bien. Ils attachent beaucoup d'importance à la **communication**, ils savent s'adapter et faire avancer leurs équipes. »*

Ainsi pour les acteurs RH, le manager :

- ✓ Coordonne
- ✓ Décide, valide
- ✓ Communique, donne du sens

- ✓ Fixe les objectifs
- ✓ Motive
- ✓ Réalise le feedback
- ✓ Récompense
- ✓ Donne de l'autonomie
- ✓ Monte en compétences, fait progresser ses collaborateurs, formation
- ✓ Créer une bonne ambiance, gère du climat social
- ✓ Coordonne avec l'extérieur

Ainsi, pour les acteurs des Ressources Humaines, les managers intègrent clairement une dimension Ressources Humaines dans leur rôle. Alors qu'en est-il de la relation acteur Ressources Humaines de proximité – manager ? Selon les acteurs ressources humaines comment s'articulent ces deux fonctions ?

2.1.2.2. Le rôle du RH : « le binôme naturel du manager » ?

D`après les **acteurs Ressources Humaines** interrogés, **la fonction RH intervient sur trois dimensions :**

- ✓ Elle a un **rôle « organisationnel », la fonction RH a une vision d'ensemble, est la garante de la justice et de l'équité, créée une politique ressources humaines.**

- ✓ Elle a un **rôle d'accompagnement de la carrière des collaborateurs, elle les accompagne dans leur parcours individuels. Elle réalise cette mission avec l'aide les managers, mais également à travers des processus ressources humaines (people review, entretiens individuels de performance …)**

- ✓ Dans son **rôle de proximité, elle conseille, accompagne, monte en compétences (formation) et administre le manager. Mais elle peut aussi agir directement sur l'équipe en cas de problématique, elle a un droit de véto sur les décisions du manager.**

« Travailler sur l'efficacité de l'équipe, c'est d'abord d'un point de vue RH, ***travailler sur le management****. »*

« Le service RH est là ***en soutien*** *tout au long de l'année : que ce soit dans le recrutement, la formation, le disciplinaire, les EAE, … ils sont là pour* ***conseiller****,* ***donner les échéances****, les* ***textes de loi****,* ***les outils*** *qui servirent à l'accompagnement des équipes. »*

« Il y a beaucoup de chefs d'équipes qui viennent me voir, pour avoir ***une vision d'ensemble****,* ***savoir ce qui se passe dans les autres équipes****, se rassurer sur l'entreprise, les règles, les changements,"*

« Les RH devraient être garants ***de l'équité et de la justice****, être le recours à l'abus, plus que d'aller chercher à améliorer la qualité du quotidien et corriger quelque soit le rang, la position, la personne...les collaborateurs disent, on sait que ça fait des années qu'on connait que tel manager n'est pas exemplaire mais rien ne se passe. »*

« Le RH ***ne se substitue jamais*** *au manager. Le manager assume la décision qui concerne son équipe. Par contre, le RH a un rôle* ***d'accompagnement*** *sur le plan* ***administratif*** *des décisions managériales [...]. Donc il s'agit d'une logique d'adaptation des éléments administratifs et financiers pour que la partie Ressources Humaines [en d'autres termes, les collaborateurs] soit bien accompagnée et dans son travail et dans les mouvements qui doivent être effectués. Le* ***plan promotion interne*** *et* ***la people Review*** *en est le reflet limpide. [...] Donc vous voyez, la fonction RH accompagne par sa* ***politique****, par son action, par ses conseils, l'évolution de l'entreprise et accompagne bien sûr le* ***manager qui est son binôme naturel****. Si le manager ne joue pas son rôle, la fonction RH est handicapée car elle ne va pas se substituer au manager, ce serait un dysfonctionnement. Si la fonction RH n'accompagne pas le manager, l'équipe ne peut pas fonctionner. »*

« Le RRH va ***gérer les personnes en difficulté*** *pour toute sorte de raisons, il va* ***accompagner*** *le manager dans ses décisions, il va lui* ***donner des règles, un cadre global****. Donc vous l'avez compris, la fonction RH comme la fonction managériale, ont un impact direct sur la vie des équipes. Que ce soit parce que le manager prend des décisions, que ce soit parce que la RH accompagne et réalise ses prises de décisions. Que ce soit des évolutions pour la formation, pour l'embauche, la mobilité, ou la sanction et les licenciements. Il y a tous ces aspects là. »*

« Tout ça pour dire que la démarche de la fonction RH est une démarche d'accompagnement et la démarche managériale est une démarche de décision. Cela ne veut pas dire que la RH n'a pas de rôle à jouer dans la prise de décision car ***elle donne des conseils et des orientations****, elle peut aussi* ***bloquer quand cela ne va pas****. »*

« Enfin, la RH a un autre rôle essentiel à jouer qui est un rôle de ***régulation*** *auprès des équipes. La régulation dans l'application des règles, dans la logique d'équité, dans le comportement des uns et des autres. On est là pour cela. C'est là que réside sa valeur ajoutée la plus forte, en plus de la valeur de* ***conseil*** *qui est très importante. »*

Les acteurs RH interviewés conçoivent leur rôle comme complémentaire à celui du manager et se positionnent comme le binôme naturel du manager. De leur point de vue, leurs actions auprès de l'équipe passent essentiellement par le manager, dans son rôle de leader naturel de l'équipe.

Au-delà de la politique RH au niveau global de l'entreprise et de leurs actions sur la gestion individuelle des carrières des collaborateurs, les acteurs RH indiquent intervenir sur la performance au niveau de l'équipe au travers de leur relation avec les managers

Pour autant, les quelques managers interviewés nous laissent penser que cette relation n'est pas si évidente : les rôles des acteurs RH n'étant pas en adéquation avec les attentes de managers.

« *Les RH ne sont pas là où on les attend : ils sont dans l'inaction».*

« Les RH que je vois sont peu impliqués dans ces sujets et j'y vois un rôle qui est plus administratif qu'autre chose… Mais l'entreprise ne leur a pas donné un rôle sérieux ».

Afin de visualiser cette relation acteurs Ressources Humaines – Manager de façon plus concrète, il nous paraissait intéressant d'analyser le rôle des acteurs des Ressources Humaines à travers les facteurs de performance des équipes de travail. Cette analyse nous permet également de mettre en perspective le rôle de conseil et d'accompagnement envers les managers que nous décrivent les RH à travers l'épreuve de leurs pratiques « terrain ».

2.1.2.3. Le rôle de la fonction RH à travers les facteurs de performance

Pour rappel, nous avons utilisé les facteurs de performance des équipes de LANGEVIN (2004) :

- ✓ La composition de l'équipe
- ✓ L'organisation du travail au sein de l'équipe
- ✓ La clarté de la mission et des objectifs
- ✓ Le contexte organisationnel
- ✓ Le système d'évaluation et de rétribution
- ✓ Les relations au sein de l'équipe
- ✓ Le système de suivi et de feedback
- ✓ Le leadership

2.1.2.3.1. La composition de l'équipe

La composition de l'équipe relève de réflexions sur la taille, l'analyse des profils, compétences, spécificités des membres qui la compose et de la « culture » de l'équipe. Pour les RH, la question de la composition de l'équipe se pose principalement lors du recrutement, qu'il soit interne ou externe, d'un nouveau membre de l'équipe.

C'est certainement **un des facteurs de performance pour lequel la fonction RH intervient le plus naturellement.**

Le principal **critère de recrutement identifié par les RH** qui permette d'influer sur la performance d'équipe est l'**adaptation du profil du candidat au profil de l'équipe.**

Pour autant, ces critères ne sont pas systématiquement formalisés et partagés avec les managers.
Par ailleurs, les rôles ne sont pas délimités entre les acteurs des ressources humaines et le management amenant parfois à des conflits dans les processus de sélection des candidats.

« Dans un monde idéal ce serait 50% manager - 50% RH, ce qui est d'ailleurs un peu le cas. »

« Le chef de service est aussi là pour recruter : il participe avec moi aux sessions de recrutement et son avis est essentiel : c'est lui qui connait le mieux ses équipes et qui est à même de juger si untel ou unetelle sera capable de remplir la mission. »

Dans la plupart des entreprises, la notion d'**adaptation du profil du candidat au profil de l'équipe** est un **critère de recrutement identifié par les acteurs RH.**

*« Au niveau RH, faire le bon recrutement, ce n'est pas juste prendre le profil que l'on va nous donner mais aussi **tenir compte de l'équipe et de l'environnement**. C'est se dire : j'ai ce profil à recruter mais dans cet environnement, quelle serait la personne qui me parait **la plus adaptée ou complémentaire**. Cela fait qu`à un moment donné, cela va **faire de l'émulation au sein du groupe.** Ça pour moi, c'est ce rôle qui permet à la RH de jouer sur l'efficacité. »*

*« Le positionnement d'un nouvel individu dans une équipe en remplacement d'un autre doit apporter quelque chose à l'équipe. [...] si tu recrutes exactement le même profil tu sais que la performance de l'équipe a peu de chance d'être meilleure, elle sera normalement pas plus mauvaise [...]. Par contre, si tu injectes quelqu'un qui permet de tirer vers le haut certaines **compétences nécessaires à l'équipe**, [...] cela devrait donner une équipe plus performante. »*

*« La première phase est le recrutement, je participe activement à la définition du besoin, aux entretiens de sélection, j'amène ma pierre pour dire ce que j'attends d'eux. J'ai **l'historique des équipes** afin de pouvoir ajuster les caractères dont nous avons besoin pour que l'intégration se passe bien. »*

Pourtant ce critère de recrutement fait, certes, partie de la grille d'analyse de la fonction RH **mais n'est pas forcément un critère formalisé et partagé avec le management**. Il peut être une zone de frottement avec le manager.

*« Le responsable de service t'intègre dans le recrutement, tu es un véritable outil dans la composition future de son équipe. **A toi de trouver le bon profil** technique mais surtout comportemental qui saura matcher avec l'équipe. »*

« Je participe aux recrutements et aux choix des promotions. J'essaie de mettre des critères objectifs de choix, le premier est la compétence, la légitimité et esprit d'équipe,… les ***managers ont souvent tendance à privilégier l'aspect compétence technique et il y a souvent débat si les autres critères ne suivent pas.*** *»*

Enfin, certaines entreprises entrevoient des limites à travailler le recrutement à cette maille 'équipe' et notamment les entreprises ayant adopté comme principe fondateur de leur politique RH une **mobilité forte des collaborateurs** impliquant un fort turnover au sein des équipes.

*« **Le critère de recrutement sont les valeurs de la société**. Pour la bonne et simple raison qu'on ne peut pas recruter sur des critères d'adaptation à une équipe car nous avons des systèmes de mobilité interne, comme dans beaucoup d'entreprise, avec des durée de poste de 4 ans **avec un turnover important**. »*

Le process recrutement est d'un point de vue des acteurs RH celui sur lequel elle influe le plus, sans pour autant avoir la légitimité qui l'accompagne.

2.1.2.3.2. Organisation du travail au sein de l'équipe

« *L'organisation du travail et la répartition des tâches au sein de l'équipe concernent essentiellement le degré d'autonomie laissé à l'équipe et le niveau d'interdépendance entre ses membres* » (LANGEVIN, 2004) [52].

Les acteurs RH considèrent avoir un rôle d'établissement des règles de l'organisation du travail avec la définition au niveau de l'entreprise des accords 35 heures, de la négociation des classifications, et la définition de fiches métier…

[52] Langevin, P. (2004) "Q*uels facteurs de performance pour quels types d'équipe ?, L'avis des managers."No*rmes et mondialisation : 25ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Orléans, 12-14 mai, 2004, p.4

*« Il y a déjà un minimum de process **de référent métier** qui doit exister. [...] avec **un cadre fixé** par ailleurs : le nombre de jours et d'heures travaillés, les contraintes d'ordre réglementaire. »*

« Les RH peuvent agir si on considère que les accords sont signés via les IRP donc on a notre rôle à jouer, notamment dans le cadre des instances (représentatives du personnel) »

Pour les acteurs RH, l'organisation du travail au sein de l'équipe est totalement de la responsabilité du manager :

*« **Ça c'est le manager**, il sait ce dont il a besoin. »,*

« C'est vraiment le rôle du manager »,

*« La définition de la tâche, **c'est de la responsabilité du manager** et la RH n'intervient pas »*

« Sur l'organisation du travail en tant que tel, non, ce sont les managers qui organisent la travail de leurs équipes »

« C'est plutôt le rôle du chef d'équipe, d'organiser son équipe »…

Pourtant les acteurs RH disent **intervenir lorsque qu'il y a « des problèmes d'organisation ».** Le RH endosse alors un rôle de **coach en organisation ou peut se substituer au manager pour résoudre la problématique.**

*« Quand il y a une **problématique** particulière, la **RH intervient**."*

*« C 'est le rôle du RH d'aller questionner le manager **afin de déterminer pourquoi les personnes ont du mal à mettre en œuvre ce qu'il propose**, à identifier ce qui est source de démotivation.[…] C'est aussi le rôle du RH de rapatrier son expérience qu'il aurait pu avoir au sein d'autres équipes ou d'autres organisations de travail plus vertueuses, mais adaptée à une situation plus clinique »*

« Souvent, je me suis rendue compte que ***j'intervenais*** *dans un contexte de création de structure ou de reprise de structure, soit* ***dans un contexte de crise****. Si je décidais moi-même de faire telle ou telle réorganisation, cela ne passerait pas. Les managers font appel à moi. Si le manager n'est pas convaincu, cela ne se fera pas »*

« Là clairement, ***pendant ces périodes de réorganisation****, j'ai vraiment eu le sentiment d'être un expert en réorganisation, et là j'avais* ***plus une casquette de RH réorganisation*** *que RH généraliste, toujours en lien avec les métiers et en donnant des conseils. Mais je ne sais pas si c'est lié à mon propre parcours en tant qu'individu ou si c'est une facette reconnue de la RH. En tout cas, dans le cadre de ces trois réorganisations successives, j'ai vraiment contribué en tant que RH à la construction organisationnelle des nouvelles entités, de manière assez forte. Les managers étaient même demandeurs. Ils appréciaient beaucoup car j'apportais la vision RH »*

« Sur l'organisation du travail en tant que tel, non, ce sont les managers qui organisent la travail de leurs équipes, mais lorsqu'il y a ***un soucis d'organisation c'est souvent vers moi que les salariés se tournent****. »*

D'après la fonction RH, l'organisation du travail au sein de l'équipe est du ressort du manager mais trouvent une certaine légitimité en cas de conflit, dans un rôle de coach, médiateur voire arbitre.

2.1.2.3.3. La clarté de la mission et des objectifs

La clarté de la mission relève de la définition et de la communication des objectifs et la responsabilité de chacun des membres (LANGEVIN, 2004).

Pour les acteurs RH, la clarté de la mission et des objectifs est essentielle pour la motivation des équipes.

*« **La motivation passe par des objectifs clairs**. Les membres de l'équipe doivent savoir ce qui est attendu, savoir pourquoi ils viennent le matin, ce qui est attendu de leur part »*

*« Les équipes **qui comprennent bien le sens de leur action fonctionnent mieux** et cela s'est souvent démontré : lorsque les salariés ne comprennent pas le sens de leurs actions, l'efficacité est en berne. »*

Pour les acteurs RH, le fait de définir et d'expliquer les missions et les objectifs au sein des équipes est de la responsabilité des managers.

*« Je pense que le manager a **une double responsabilité**, **définir les missions de chacun** (job description) et **d'expliquer** comment cela s'articule pour atteindre la performance attendue de l'équipe et donc de communiquer aussi les objectifs de l'équipe. »*

*« C'est plus du rôle du manager, ça fait partie des **bons principes de management** que de vouloir **clarifier la mission** et les rôles et responsabilités »*

*« Je n'interviens pas sur ce sujet, c'est **surtout le job du manager**. »*

Mais les acteurs RH disent intervenir principalement en cas de « problème ».

*"Cela m'est arrivé de gérer **une équipe non performante** pour des problèmes **de clarté de mission**. Mais au départ, cela arrive par des conflits mais au début ce n'est pas du tout pour des questions de clarté de la mission mais pour des questions de conflits entre collaborateurs. En fait, en creusant, on s'aperçoit que la personne ne sait pas ou qu'elle croit qu'elle connait sa fonction et finalement ce n'est pas ce qu'on attend d'elle ou ce n'est pas clairement défini car le manager ne sait pas clairement définir. »*

Pour certains, les acteurs RH ont malgré tout un rôle de contrôle et de cohérence globale :

*« 60% en gros le manager, c'est quand même à lui de fixer ce que doivent faire les collaborateurs. Apres les **RH vont intervenir dans l'aspect formalisation** : est ce que c'est suffisamment clair et intelligible ? Voire même objectif ? Que **la mission soit suffisamment mesurable** de façon objective pour ne pas tomber après dans des bilans de performance qui seraient arbitraires. »*

« La clarté de la mission, c'est vraiment un rôle de contrôle de la RH, d'accompagnement pour la bonne rédaction des fiches de poste afin que cela serve réellement à quelque chose, que cela soit de véritables missions qui ne soient pas en recouvrement avec d'autres missions dans l'équipe.[…] C'est aussi avoir une vision globale pour l'homogénéité des postes de ce type dans d'autres services de l'entreprise. »

La clarté de la mission revient principalement aux managers ; les acteurs RH se positionnant dans un rôle de contrôle. Mais de même, tout comme dans le cadre de l'organisation du travail au sein de l'équipe, ils trouvent une certaine légitimité d'intervention en cas de conflit, en endossant un rôle de coach, médiateur voire d'arbitre.

2.1.2.3.4. Le contexte organisationnel

« *Le contexte organisationnel est l'ensemble des dispositifs de soutien apportés par l'organisation pour permettre à l'équipe de fonctionner efficacement. On y trouve toutes les ressources qui favorisent l'environnement et les conditions de travail de l'équipe : système d'information, technologies de communication, dispositifs de formation, budget, matériel, locaux,…* » LANGEVIN (2004)[53].

Par « contexte organisationnel », au-delà des dispositifs de soutien, la fonction RH se positionne comme le vecteur de la vision, des valeurs de l'entreprise ainsi que de la culture managériale

« Une des fonctions de la fonction RH est d'être aussi ***animée par la conviction que les facteurs organisationnels sont des facteurs de compétitivité*** *»*

« C'est le rôle ***de la DRH de donner un contexte organisationnel****, sur la partie RH qui génère un contexte favorable aux pratiques des managers. »*

---

[53] Langevin, P. (2004) "Q*uels facteurs de performance pour quels types d'équipe ?, L'avis des managers."No*rmes et mondialisation : 25ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Orléans, 12-14 mai, 2004, p.3-4

« Là, c'est effectivement plutôt mon rôle. »

« Pour moi les RH, elles doivent intervenir là dessus : compétences dans l'organisation et un regard sur la stabilité ou du moins sur la lisibilité qui est donné dans le cadre de ces organisations, réorganisations. »

« Cela fait 2 ans que nous organisons une information, j'ai monté des modules afin d'expliquer la vision de l'entreprise, le bilan de l'année et les projets de l'année suivante. »

Le contexte général de l'entreprise est un sujet qui semble totalement échapper au management.

2.1.2.3.5. Le système d'évaluation et de rétribution

Le système d'évaluation et de rétribution regroupe les pratiques de rémunération de l'entreprise.

Le système d'évaluation et de rétribution semble partagé entre les acteurs RH qui déterminent la politique au niveau de l'entreprise et les managers qui la déclinent au niveau de l'équipe.
De même, les processus d'évaluation sont organisés par les Ressources Humaines et déployés par les managers.
Ce sont principalement des processus de gestion individuelle des collaborateurs.

*« **La RH a la responsabilité de regarder la structuration de la rémunération** et celle du manager de faire en sorte faire coller les chiffres avec la méthode de structuration.*
***La RH est le catalyseur des questions qui se posent et aide à faire des diagnostics**. La valorisation de départ elle passe par le comportement du manager (bonjour, bravo, bon travail….) »*

*« C'est **le manager qui a la main sur la rémunération et la valorisation salariale**. En même temps, ce sont les managers qui sont les mieux placés pour évaluer les augmentations. **Moi je m'attache à préserver le fond et la cohérence dans la politique salariale de la structure.** »*

« Là, c'est centralisé au niveau de la Direction des ressources humaines puisqu'il n'y a pas d'augmentations individuelles au niveau des ouvriers. ***Pour autant j'ai une action en collaboration avec les managers*** *sur l'évolution des salariés au sein de la classification et là c'est à notre niveau que cela se passe. »*

« Pour moi c'est 50/50 manager/RH en sachant qu'aujourd'hui ce n'est pas ce qui est fait. Entrent un objectif commun, des objectifs individuels, une part d'objectifs de réalisation moins mesurables et plus qualitatifs. »

« Aujourd'hui, ***ce sont les RH qui définissent la rémunération****.* ***Les managers sont un peu verrouillés****. Le manager va évaluer la performance du collaborateur et son potentiel [...]. Donc le manager reste garant de cette évaluation. Par contre, sur l'aspect rétribution, ce sur quoi on s'oriente, c'est qu'une fois que le manager a fait ce travail d'évaluation, la rémunération sera pratiquement automatiquement décidée. Je trouve d'ailleurs que c'est mieux un système où le manager ne soit pas seul à avoir le dernier mot sur ce sujet. »*

« C'est un travail conjoint Manager et RH car le RH doit être là en support pour aider le manager à assurer ***une cohérence en fonction de ce que font les autres équipes****. Il doit s'assurer que la politique de l'entreprise est bien appliquée. »*
« Il doit assurer une cohérence qui fasse sens au niveau de l'entreprise et faire l'articulation avec le manager qui a une vision plus microcosmique de l'entreprise, avec l'envie souvent d'encourager ses équipes mais avec la contrainte de ne pas pouvoir le faire pour tous et donc de faire des choix. »

« La RH n'intervient pas, sauf sur les entretiens d'évaluation pour faire en sorte qu'il y ait au moins un feedback formalisé une fois par an. »

Quelques entreprises, dans leurs évaluations individuelles, intègrent des objectifs collectifs, et certaines ont mis en place un système de rémunération d'équipe couplé à la rémunération individuelle. Ces systèmes étant principalement appliqués à des équipes commerciales.

*« Nous avons dans nos **évaluations annuelles individuelle des objectifs comportementaux**, ou il y a des objectifs collectifs. C'est de l'ordre de la **coopération et du partage des connaissances**. »*

*« Nous avons des **récompenses collectives**, donc typiquement oui. On est sur une somme de personnes qui arrivent à un objectif. »*

*« Sur la partie **commerciale**, nous avons **des primes collectives**, mais c'est une exception, il y une tradition et **l'entreprise ne veut pas le mettre en place pour tout le monde**. »*

« Un site internet a été développé « bravo » : on peut envoyer un « bravo » à quelqu'un pour son action ou sa réussite. Un simple bravo est une simple reconnaissance mais il existe des bravos liés à une rémunération (chèque cadeau ou affectation de la somme à des œuvres caritatives).
*Un système de validation par le manager existe, il peut refuser le bravo. Mais cela pose des difficultés parce que tout le monde n'a pas accès à internet. **Il existe aussi un bravo d'équipe** qui déclenche une prime de 200€ par personne pour une équipe qui a bien travaillé sur un projet. »*

Le manager inscrit son action à travers ses outils qui restent globalement très individualisés et intègrent peu la dimension collective.

2.1.2.3.6. Les relations au sein de l'équipe

« *Il s'agit des notions d'esprit d'équipe et de confiance qui se développent au sein de l'équipe permettant à ses membres de se motiver et d'être efficaces* » JONES et GEORGE, 1998 cités par LANGEVIN (2004)[54].

[54] Langevin, P. (2004) "Q*uels facteurs de performance pour quels types d'équipe ?, L'avis des managers."No*rmes et mondialisation : 25ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Orléans, 12-14 mai, 2004, p.4

Les acteurs RH semblent être partie prenante dans la mission du maintien de bonnes relations au sein de l'équipe. Le rôle paraît partagé avec le manager.
Pour autant, les responsabilités respectives ne sont pas clairement définies dans l'esprit de chacun.

« Sur les relations des équipes, quand ça va mal, oui. Au niveau des IRP, pour déminer les problématiques. Via aussi les gens qui viennent me voir, les informations que je peux récolter. Les salariés ont confiance en moi, donc ils peuvent venir me voir. Notamment dans les équipes avec les nouveaux managers, parce qu'ils ne sont pas encore en confiance. Je peux aussi apprendre beaucoup de choses via les formations, les salariés me disent souvent comment ils vont, ce qui va ou pas… Mon ***rôle est d'informer les différents managers de ce qui se passe*** *et d'entrevoir comment on peut régler le problème."*

« Ça peut être un rôle de ***médiateur****, on rencontre le salarié et le manager, ça peut aussi être* ***une aide au manager*** *pour l'aider à prendre du recul sur les relations. Lorsque les relations sont très difficiles cela permet d'être un intermédiaire, cela permet de décoincer des situations. »*

« Là encore c'est le manager de proximité qui intervient sur ce facteur. Là ***où je peux intervenir c'est en conseil****. Par exemple, dans la structure où nous faisons de l'accompagnement, j'ai suggéré un certain nombre de choses, notamment sur l'ambiance, pour montrer de la cohésion, partager pas que des moments de travail mais aussi des moments de convivialité. Par exemple, souhaiter les anniversaires tous les mois où chacun amène un gâteau, faire travailler sur les troubles musculo-squelettiques au bureau en faisant venir un ergonome et un kiné pour faire travailler sur les gestes. Apres chacun s'approprie le sujet et en fait des moments de partage avec des exercices. Mais tant que les managers ne prennent pas la mesure de ces sujets, moi je ne pourrai pas être derrière tout le temps. »*

« Mon ***rôle est d'informer les différents managers*** *de ce qui se passe et d'entrevoir comment on peut régler le problème." "Les salariés ont confiance en moi, donc ils peuvent venir me voir. »*

*« Le **climat social relève à la fois des managers et de la RH** ; Les **RH peuvent instaurer un minimum** en instituant des actions ou de souffler au manager qui n'a pas très envie ou qui a des craintes, de favoriser un mode un peu plus convivial. »*

*« **Notre rôle est d'émettre des signaux d'alerte** si cela ne va pas. Pour moi la fonction RH doit jouer ce rôle de recueil de d'information et doit donner des solutions pour améliorer le fonctionnement de l'équipe. »*

*« Pour les salariés **je joue également un rôle d'arbitre**, entre eux et leur management, c'est pour ça qu'ils viennent me voir. Et c'est pour ça qu'un RH doit connaître ses gens et comment ils fonctionnent.* »

Les acteurs RH peuvent cumuler plusieurs rôles en fonction de la situation : détection des signaux faibles, coach, médiateur… entrainant une confusion des responsabilités.
Ils peuvent également se substituer aux managers en « cas de problème ».

2.1.2.3.7. Le système de feedback et de suivi

Le système de feedback et de suivi doit apporter à l'équipe les retours nécessaires quant à leur mode de fonctionnement, leur activité au fil de l'eau, …

Pour les acteurs RH, c'est le rôle du manager que de réaliser du feedback ; ils l'accompagnent par de la formation. Néanmoins, nous constatons qu'il existe peu de cadre pour lui permettre de le réaliser.

*« C'est le manager notamment avec **l'entretien annuel** ».*

*« C'est avant tout **au manager de jouer son rôle**. Le premier RH c'est quand même le manager. »*

*« Ils doivent être **accompagnés de façon régulière par le manager**, qui, **soit fait des revues régulières,** soit est **disponible quand le collaborateur a besoin d'une réponse** ou d'aide sur quelque chose.*

Je pense que les deux niveaux de feedback, individuels et collectifs, sont importants. Un point global 'équipe' doit être fait de toute façon, en réunion d'équipe et toutes les semaines pour montrer qu'on est bien une équipe. Et oui, il faut aussi des feedbacks individuels. »

« Il faut ***accompagner au mieux le manager*** *pour qu'il soit un manager qui fasse du feedback, qu'il soit à l'écoute, qui donne les moyens d'avancer. Mon rôle il est plus là. Je ne pourrai jamais être derrière toutes les équipes et ce n'est pas le rôle de la RH. Comme quand on a une sanction disciplinaire, ce n'est pas la RH qui le gère, c'est le manager qui crée le dossier, je vais préparer avec lui l'entretien mais quand on a un contentieux, les managers doivent aller jusqu'au bout, jusqu'au Prud'hommes. »*

« Certains ***n'en font pas ou juste 1 par an****, d'autres en font régulièrement, une équipe où il y a de la communication, ça se sent, l'équipe tourne bien. »*

« La fonction RH dans ces cas-là intervient ***seulement si le manager est défaillant*** *»*

Le feed-back est l'apanage du manager, les acteurs RH se positionnent davantage dans un rôle de formation. Il intervient auprès de l'équipe en cas de problème.

2.1.2.3.8. Le leadership de l'équipe

On parle ici de la compétence de leadership du manager.
Si, comme dit précédemment, les RH pensent que le manager est le ***« chef d'orchestre »*** de l'équipe, alors la compétence de leadership est un des facteurs essentiels de la performance des équipes.

« *C'est un poste clé pour moi. Un vrai manager n'est pas un super technique : il suit son équipe, sait ce qu'il s'y passe, coordonne, communique, est capable de dire quand cela ne va pas, mais sait aussi faire un retour quand tout va bien.* ***C'est avant tout un leader*** ».

« *Le manager a la responsabilité de donner la direction et avoir un* ***certain leadership*** *sur l'équipe ce qui en soi sont déjà des leviers : former une vision, de savoir engager ses équipes* ».

« *L'efficacité dépend du* ***leader*** *qui va les emmener, les laisser s'exprimer, les laisser en autonomie et leur permettre de transgresser les règles, de trouver des solutions. C'est ça qui fait la capacité de l'équipe.* ***Le manager est un leader****, qui écoute les autres, leur donne les moyens de parvenir à leurs objectifs* ».

Les acteurs RH considèrent agir sur la performance d'équipe, **à travers leur responsabilité tant sur la détection des leaders que sur le développement de leurs compétences managériales.**

« *Agir sur l'équipe,* ***c'est avant tout agir sur le leadership du manager*** ».

« *Quand on parle d'efficacité d'équipe et de comment la fonction RH intervient sur l'efficacité d'équipe, elle commence par* ***s'occuper du manager****, car l'équipe travaille essentiellement avec le manager* ».

« *Pour moi, la fonction RH doit* ***intervenir en amont pour détecter*** *qui est apte ou pas au management et qui est* ***le plus performant en termes de leadership****. La fonction RH peut intervenir dans le cadre des formations managériales* ».

La fonction RH considère avoir une réelle plus-value sur ce facteur de performance qui prévaut sur l'ensemble des autres.

Quels constats peut-on en tirer ? Quels rôles des acteurs RH sur les facteurs de performance ? Une des questions qui se pose est la notion d'identification des rôles des acteurs RH et des managers. Quelle responsabilité de chacun sur les facteurs de performance ? Au-delà de ces responsabilités, quelle légitimité des acteurs RH ? Sur quels outils ou process s'appuient-ils ?

2.1.3. Les constats

2.1.3.1. Le rôle des acteurs RH sur les facteurs de performance

A travers nos entretiens, nous avons pu définir différents niveaux d'intervention sur les facteurs de performance des équipes de travail:

- ✓ **Manager** : sur certains facteurs de performance de l'équipe, les acteurs RH interrogés ont considéré que le manager était acteur ;

- ✓ **RH expert**: les acteurs RH interviewés ont considéré qu'ils étaient acteurs sur leurs domaines d'expertise ;

- ✓ **RH Coach** : le RH se positionne en conseil du manager par ses connaissances techniques mais aussi par sa connaissance du terrain et son expérience transversale au sein de l'entreprise. C'est aussi un « *agent de vérité* » auprès du manager.

- ✓ **RH Contrôle :** Le RH est ici le garant des processus ressources humaines, il s'assure que le manager remplit les missions qui lui sont confiées dans ce processus.

- ✓ **RH arbitre / pompier** : le RH intervient lorsqu'un problème survient au sein de l'équipe, le RH intervient souvent parce que le manager n'a pas réalisé correctement sa mission ou qu'il n'a pas su résoudre la problématique.

Sur certains facteurs, les acteurs RH interviewés ont considéré que le rôle était partagé entre le Manager et les acteurs RH, avec un rôle spécifique des acteurs RH (expert, coach, arbitre / pompier, contrôle).

Les différents niveaux de responsabilité identifiés sur les facteurs de performance des équipes de travail ont pu être synthétisés dans le tableau ci-dessous :

Facteurs / Répartition des Rôles	Manager	RH Coach	RH Contrôle	RH arbitre / pompier	RH expert
Composition de l'équipe	X			X	X
Organisation du travail	X			X	
Clarté de la mission et des objectifs	X		X	X	
Contexte organisationnel					X
Système d'évaluation - rétribution	X	X	X	X	X
Les relations au sein de l'équipe	X			X	
Système de suivi et feedback	X		X	X	
Leadership	X				X

Ce tableau met en évidence un décalage entre le rôle que déclarent avoir les acteurs RH et leurs pratiques au quotidien : les acteurs RH mettent en avant le fait d'être des « RH Coachs » et « Experts » auprès des managers : « le binôme naturel » du manager.

En réalité, nous observons qu'ils se positionnent essentiellement en tant que« **RH contrôle** » et « RH **arbitre/pompier** ».

Ce positionnement des acteurs RH entraîne un flou dans les rôles respectifs du binôme. Ce flou découle notamment du fait que le rôle de la fonction RH sur la performance des équipes de travail n'est pas toujours clairement prescrit, ni légitime dans l'organisation.

Si nous prenons le recrutement pour exemple, où la fonction RH devrait être légitime quant à son expertise, on s'aperçoit que si elle participe au processus, elle n'a pas toujours voix dans la décision finale.

On constate que la fonction RH trouve davantage de légitimité dans son rôle d'arbitre / pompier. Elle sort ainsi de son rôle de binôme du manager ; son intervention pouvant venir en désaveux voire en conflit avec l'action de ce dernier.

Enfin, il est intéressant d'observer que si pour le rôle des managers sur la performance d'équipe, la notion de **responsabilité** est fréquemment utilisée, elle ne l'est quasiment pas concernant le rôle des acteurs RH : ils ne s'envisagent qu'autour de la notion de rôle.

De fait, leur rôle de **coaching et d'accompagnement** (binôme RH/Manager) ne semble pas s'accompagner d'une responsabilité ou d'une obligation de résultat.

2.1.3.2. Une politique RH à la« maille » équipe ?

A travers nos entretiens, nous avons constaté qu'il n'existe pas de réelle politique RH de gestion de la performance des équipes en tant que telle. Il peut exister quelques outils dispersés comme la prise en compte du profil de l'équipe dans le recrutement, des systèmes de rémunération collective… mais qui ne reflètent pas une politique globale de gestion de la performance des équipes.

Les ressources humaines mettent avant tout à disposition des managers des outils de gestion de la performance individuelle : entretiens, people review, primes de performances individuelles…

Le manque de process de gestion du collectif laisse à notre sens le manager un peu démuni, sans réel repère dans le management de son équipe au quotidien.

C'est donc souvent en situation d'échec que les managers font appel à la fonction RH qui intervient ainsi plutôt sur un mode 'curatif' que sur un mode 'préventif'.

2.1.4. En synthèse

L'absence de politique Ressources Humaines à la « maille équipe » au sein des entreprises que nous venons d'observer ne se résume pas à l'absence d'outils et de process relevant de cette dimension.

Dans ces entreprises, la fonction Ressources Humaines, semble avoir des **difficultés à trouver une légitimité et sa place dans le process de gestion de la performance des équipes**.

Ce manque de lisibilité du rôle des acteurs des Ressources Humaine et le manque de politique RH de gestion de la performance des équipes amènent, nous semble-t-il, à une **« navigation à vue** » dans l'accompagnement des managers.

Ce système repose beaucoup sur la **qualité des managers et la qualité de la relation RH-Manager**, avec **peu de capitalisation des échecs et succès des équipes**.

Après avoir analysé cette première « catégorie » d'entreprises dites « classiques », nous allons la mettre en perspective d'une entreprise dite « orientée équipe » qui intègre cette dimension dans ses pratiques RH.

Nous détaillerons donc dans le chapitre suivant l'exemple de l'entreprise WELLA France et Benelux, spécialisée dans la commercialisation de produits de coiffure distribués par les salons professionnels de coiffure. Fondée en 1880, elle présente la particularité d'être, depuis 2003, une des filiales commerciales du groupe mondial Procter & Gamble, connue et reconnue pour son approche novatrice de marketing et ses processus très aboutis dans ses nombreux et multiples métiers, dont la GRH.

2.2. Les Entreprises orientées « équipe » - l'exemple de WELLA

Au cours de notre enquête auprès des professionnels RH et managers sur la prise en compte de la dimension « équipe » dans les pratiques opérationnelles et les politiques RH, cette entreprise s'est distinguée parmi toutes les entreprises interrogées.

2.2.1. La culture de l'entreprise

Tout au long de l'entretien, il apparait en filigrane que la **performance et l'efficacité opérationnelle** sont au cœur des préoccupations de l'entreprise et de toutes les équipes car elles sont perçues comme des **leviers majeurs du développement du business**. A ce titre, la performance, à toutes les échelles de l'entreprise, tant d'un point de vue organisationnel, que collectif ou individuel, est passée au crible dans un souci constant d'optimisation et de meilleur rendement.

Chez Wella, la performance des équipes est un sujet central dans la mesure où chaque équipe, en tant qu'**entité à part entière**, porte à son niveau la performance de l'entreprise.

« Une équipe qui est performante est une équipe qui délivre ses résultats »

« Les équipes sont parfaitement organisées, structurées pour délivrer les résultats qu'elles obtiennent. »

En conséquence, la lecture de la non - performance s'effectue donc à cette maille « équipe » et ne relève pas ou peu du facteur individuel.

« On estime chez nous qu'on peut toujours rationnaliser pourquoi une équipe n'atteint pas ses résultats. […]Il y a des éléments structurels dans une équipe qui font qu'elle délivre des résultats aujourd'hui qui ne sont pas forcément ceux souhaités ».

La fonction RH considère d'ailleurs qu'il y va de **sa responsabilité** d'insuffler à toute la ligne managériale la conviction selon laquelle la performance des équipes ne se résume jamais à la somme des actions individuelles et qu'elle est un **enjeu stratégique** pour l'entreprise.

« Je veux que les managers incarnent cette croyance fondamentale selon laquelle l'équipe peut délivrer des résultats meilleurs si l'on réunit ou modifie certains paramètres. Ce n'est pas qu'une question de facteurs individuels. »

« La fonction RH est animée par la conviction que les facteurs organisationnels sont des facteurs compétitifs »

2.2.2. Politique RH orientée « équipe » avec un dispositif complet d'outils de diagnostic et de suivi

Dès lors, la mission de la fonction RH vis-à-vis des équipes est clairement établie. Il s'agit pour elle de récréer les conditions structurelles de la réussite des équipes.

La fonction RH s'est ainsi dotée d'une boite à outils sophistiquée, pour à la fois établir un diagnostic objectif et accompagner la performance des équipes de manière spécifique, à travers 6 différents facteurs de performance, et cela sans jamais entrer dans une approche individualisée.

« Au-delà de l'outil de diagnostic « team effectiveness », nous avons un séminaire aux RH qui s'appelle « organizational performance college »qui réunit tous les outils de performance de l'équipe. Nous couvrons un peu la boite à outils du RH organisationnel ».

Elle dispose d'un outil de diagnostic centré sur 6 déterminants de la performance collective, s'apparentant à ceux rencontrés dans la littérature et exposés précédemment:

"Nous avons un outil intitulé « team effectiveness » pour identifier les équipes non performantes. Aussi, la fonction RH se pose toujours les mêmes questions autour:

- *des objectifs de l'équipe*
- *du leadership de l'équipe [manager et membres de l'équipe],*
- *du rôle et des responsabilités de chacun,*
- *des systèmes (c'est-à-dire quels sont les processus organisationnels existants pour que l'équipe travaille ensemble),*
- *des relations au sein de l'équipe,*
- *des processus de communication".*

Sur demande du manager, les acteur RH préparent et co-animent avec le manager un séminaire de réflexion autour de l'efficacité d'équipe d'un point de vue collectif, en se basant sur l'évaluation par l'équipe elle-même de sa propre performance.

"Pour faire ce diagnostic sur l'efficacité d'équipe, avant un séminaire dédié à la performance d'équipe, mon équipe RH envoie un questionnaire anonyme avec l'ensemble des items à tous les membres de l'équipe concernée. [...] L'équipe RH compile les réponses données par toute l'équipe y compris le manager et fait une analyse des réponses pour préparer le séminaire".

« Le séminaire d'équipe est un lieu où tu ne parles pas de performance individuelle mais de performance collective de l'équipe."

Une fois le diagnostic établi et partagé par l'équipe de travail, **la fonction RH propose au manager et à l'équipe, un large panel d'outils adaptés pour influer positivement sur les facteurs de performance.**

*« Si la problématique est la **restructuration d'un business**, nous avons un autre outil qui s'appelle '**organizational performance model'** et qui permet de comparer les résultats de l'équipe d'aujourd'hui aux résultats attendus, les stratégies mises en place aux stratégies attendues. »*

*« Si lors du diagnostic, il apparait qu'il y a un problème sur la « **direction** » au sens de cap, nous disposons d'outils sur la manière de créer une direction collégiale. Ainsi nous faisons travailler l'équipe en travail de groupe sur « ses objectifs », à quoi sert elle, sa mission, sa vision, où est ce qu'elle veut arriver, etc. avec des supports différents, divers ateliers de réflexion sur la base des méthodes créatives moins conventionnelles. Et à la fin, on obtient la **vision de l'équipe partagée**. »*

*" Si le problème identifié est le **leadership**, alors nous disposons à nouveau de différents outils **d'assessment du leadership** qui permettent d'évaluer le leadership du leader de l'équipe, ou leadership individuel. Pour augmenter ou améliorer le leadership, on va donner du **coaching et du feedback aux personnes**. […]Nous faisons du coaching de managers, pour qu'ils sachent mieux exprimer ce qu'ils souhaitent dire et les formons au coaching d'équipe. »*

*« S'il s'agit d'un problème de **rôle et responsabilité**, nous faisons des **diagrammes de rôle et responsabilité** ou bien nous utilisons un autre outil très simple que nous appelons « gives and gets ».*

*« Pour des problèmes **relationnels**, nous utilisons le **MBTI appliqué à l'équipe** ou à une thématique particulière, telle que le MBTI et le changement [...] »*

*« S'il s'agit d'un sujet structure, « systèmes », on utilise généralement l'outil **'système opérationnel de l'équipe'**. Ensemble on décide de travailler sur un thème, telles que les réunions par exemple : combien de fois par mois a lieu la réunion d'équipe, la réunion a-t-elle bien un objectif, un produit à la fin et des standards, combien de temps dure t'elle, qui prend la parole, qui prépare le meeting, qui fait le résumé du meeting, etc. »*

*« Pour la communication, on fait plus du **feedback**. Nous avons également des formations sur les techniques de communication, l'influence. Lorsque nous identifions que la communication est un problème d'équipe, alors nous faisons faire la **formation à toute l'équipe"***

Au-delà des 6 facteurs liés au fonctionnement direct de l'équipe, la fonction RH a conscience d'avoir en main **trois processus RH majeurs qui impactent immédiatement la performance d'équipe : la rétribution ainsi que le recrutement et la gestion de carrière (composition d'équipe).**

*« Un des process maitrisés par la RH qui peut notamment être utilisé en faveur de la performance d'équipe est la rétribution. La RH peut favoriser que **chaque équipe ait son propre système de rétribution**. »*

*« Il y a également le processus de **recrutement, et de gestion de carrière** en interne pour avoir les bonnes personnes au sein de l'équipe. » [..]Les RH font un travail préalable avec les leaders des équipes, de **définition de la bonne équipe** : est ce qu'on a les **bonnes ressources, les bonnes personnes, la bonne diversité** ».*

L'action de la fonction RH ne se résume toutefois pas à la mise à disposition d'outils auprès des managers.

Ceux-ci ne sont jamais mobilisés de manière systématique, *« concernant la méthodologie, nous n'en sommes pas esclave ; »* et n'ont leur place que pour une seule raison :

« Faire prendre conscience à l'équipe qu'elle a des choses dans les mains pour mieux réussir ».

2.2.3. Des rôles clarifiés entre la fonction RH et la fonction managériale

La définition d'un dispositif complet d'analyse et d'optimisation de la performance d'équipe questionne nécessairement sur son déploiement et la portée des responsabilités par rapport au plan d'actions correctives décidé.

La délimitation du rôle de la fonction RH par rapport à celui de la ligne managériale est donc clairement posée:

Tout d'abord, il repose sur une idée simple : les acteurs RH ne sont pas responsables du succès ou de l'échec de l'équipe dans sa capacité à délivrer ses résultats. En revanche, ils ont une r**esponsabilité dans les conditions structurelles** qui permettent à l'équipe de fonctionner efficacement pour atteindre le résultat attendu.

« *Le succès de l'équipe est dans les mains de l'équipe et pas de la fonction RH. […]. Dans l'efficacité d'équipe, la fonction RH a donc* ***un objectif de moyen mais pas un objectif de résultat.*** *Le succès de l'équipe n'est donc pas la mesure de la performance de la RH mais celui du manager. La mesure de la fonction RH est de se donner tous les moyens pour que l'équipe réussisse. »*

Ensuite, comme l'ont souligné d'autres Responsables Ressources Humaines ou Directeurs Ressources Humaines interrogés, la Direction Ressources Humaines, rejoint l'idée selon laquelle, **elle ne doit en aucun cas se substituer au manager.**

*« **La réussite ou l'échec de l'équipe est l'apanage du leader de l'équipe**. Car c'est lui qui doit s'assurer que des plans d'actions pour atteindre la performance sont bien mis en place.*

Sinon, la fonction RH passe son temps à faire le suivi de toutes les actions qu'ils ont défini mais il n'y a pas d'engagement des gens car c'est la fonction RH qui les relance pour faire les actions qui sont perçues comme des actions RH. Cela ne doit pas être vécu par les gens sur le mode : « il y a les RH qui nous poussent à faire des choses parce que c'est bien». Cela doit être : « l'équipe a décidé.» ».

Enfin, comme dans la littérature et pour tous les acteurs de la fonction RH ou managers interviewés dans cette étude empirique, le **rôle du manager** en tant que **leader naturel** de l'équipe est également très **prégnant** chez Wella.

« Le manager a la responsabilité de donner la direction et avoir un certain leadership sur l'équipe ce qui en soi sont déjà des leviers : former une vision, de savoir engager ses équipes sur cette vision, et qu'elle soit claire pour eux. Sa deuxième responsabilité est de s'assurer que chacun est responsable et performant individuellement sur son périmètre d'action. Ensuite, il est impliqué dans l'équipe comme tout un chacun et plus que les autres, il doit jouer l'équipe. Par exemple sur tous les facteurs que nous avons déjà cités, sur l'aspect relationnel, il doit faciliter les relations au sein du groupe et avec lui-même. Idem sur le facteur « rôles et responsabilités», il doit être exemplaire sur la définition et la clarté des missions. Effectivement, le manager doit tendre vers l'exemplarité même si personne n'est parfait. »

« Les pratiques managériales sont donc de favoriser le dialogue, l'ouverture, la prise en compte du feedback, la diversité des points de vue. »

A contrario du plus grand nombre d'organisations rencontrées, la fonction RH et la fonction managériale de Wella ont convergé vers une vision originale, mais partagée, de **3 missions propres de la fonction RH vis-à-vis de la performance d'équipe** :

- Un rôle **d'agent de vérité**
- Un rôle de **promoteur de l'efficacité d'équipe** (par le biais des outils)
- Un rôle de **conseil parfois même disciplinaire** à travers un **encadrement en amont et aval des pratiques RH** dans l'entreprise dans ce domaine.

- ✓ **Le rôle** « **coach/agent de vérité** » prend sa source à partir du constat suivant :

« Les managers ne sont pas capables de se dédoubler et de prendre une nature observatrice de leur équipe. Ils ont donc besoin d'un observateur neutre, qui a, en tout cas, une certaine objectivité par rapport à la situation de l'équipe. »

« Je ne suis pas là pour porter un jugement. Je suis là pour amener une certaine réalité. »

« Notre rôle est de faire surgir une certaine vérité, une certaine vérité démocratique, à partir de ce que disent les collaborateurs. Cela veut dire qu'il faut libérer la parole et que les gens puissent s'exprimer sans qu'il y ait de politique de représailles. »

« De temps en temps, la fonction RH est obligée d'intervenir […] quand l'équipe est dans le déni. »

- ✓ **Dans son rôle de promoteur de l'efficacité d'équipe**, la fonction RH **propose** des **outils** aux managers et joue un rôle de « ***facilitateur et animateur*** *de ce type de plan d'actions».*

Elle doit également *« se tenir informée des **nouveaux outils existant**s pour faciliter la performance de l'équipe voire même l'encourager, en termes de diversité par exemple et **sans porter de jugement notamment individuel** sur la performance d'une équipe. »« Les leviers que les RH peuvent utiliser est de **rester objectif** et dans le non jugement affectif, **prendre le dessus sur le rythme et l'organisation** de l'équipe de temps en temps lorsqu'elle est dysfonctionnante. »*

- ✓ **Quant au rôle de conseil et disciplinaire**, il s'opère régulièrement de la manière suivante :

*« C'est la responsabilité du manager de choisir avec qui il va travailler sur **des règles de base établies par les RH** telles que la non discrimination, etc. Apres on laisse le libre arbitre au manager de choisir son équipe mais on le conseille sur les profils à recruter et on va l'aider à constituer son équipe.*

Nous sommes reconnus dans ce rôle de conseil par les managers sur la constitution d'équipe *(taille, définition, identification et attraction des profils à recruter) ».*

« Quant aux leviers des ressources humaines, il y a l'aspect disciplinaire, les RH sont là pour résoudre les problématiques de performance à travers notamment des ***sanctions disciplinaires*** *car le manager n'a pas toujours le recul suffisant, la capacité de comparaison, la vue sur la stratégie totale de l'entreprise. Cela ne peut donc pas être lui qui peut prononcer les sanctions et il ne peut pas être le seul qui décide du sort des collaborateurs.*

2.2.4. Une légitimité de la fonction RH construite dans la durée sur des actions concrètes et visibles d'organisation

L'intervention des professionnels RH sur la thématique de la performance d'équipe n'a pas toujours été naturelle chez Wella.

Au commencement*, « avec un historique d'entreprise française, les collaborateurs et le Comité de Direction se sont dits : « qu'est-ce que vous venez faire dans cette histoire vous les RH » ? Ils trouvaient cela très intrusif. […] « Cela n'était pas évident car c'était vécu comme un échec de l'équipe. Les membres n'osaient pas s'exprimer au début. »*

C'est grâce au **retour d'expérience et à la perception de l'utilité de leur action et la mobilisation d'outils efficaces** que les RH ont pu se construire une crédibilité et, par conséquent, une **légitimité** sur ce sujet de prime abord peu du ressort de la fonction RH.

« Du coup, on a essayé d'avoir quelques succès c'est-à-dire que les gens trouvent cette intervention utile pour que cela rentre dans les mœurs. »

Par ailleurs, comme la majorité des professionnels RH rencontrés, la Direction RH de Wella investit beaucoup dans la **relation de proximité**, non seulement avec les managers mais également avec les salariés, afin de se créer des relais d'opinion de qualité et bien **appréhender de manière objective les situations**, quelle que soit la configuration des équipes.

« Les membres de mon équipe participent aux réunions d'équipe (une fois toutes les deux semaines par exemple), ils déjeunent avec les salariés. J'interviens tous les mois dans les réunions de management où je fais un point sur les sujets organisationnels et cela permet d'avoir un retour en direct de ce que pensent les managers ».

« Il faut également se créer stratégiquement des relais [soit les managers eux même, soit les élus du personnel, soit des personnes de confiance] car nous avons des équipes très dispersées".

De fait, **le support de l'équipe** dans son ensemble est essentiel **pour obtenir l'implication et l'engagement,** lever les freins au changement et favoriser l'amélioration de la performance. Ce support doit cependant se matérialiser par des approches souples de la part de la fonction RH.

« Il faut que le manager soit d'accord avec le diagnostic de la fonction RH pour qu'il soit engagé et c'est à la fonction RH de convaincre en revenant sur les faits. »

« Chaque équipe décide de son propre cadre car elle est le meilleur juge de la manière dont elle peut atteindre ses objectifs. Je [le DRH] ne veux pas imposer un cadre. »

2.2.5. Une ambition : une mutation vers un modèle d'organisation apprenante emmenée par la DRH.

In fine, ce qui semble guider l'action de la fonction RH de Wella à travers son intervention dans la performance d'équipe est sa volonté d'insuffler et de développer une culture de l'apprentissage continu et collectif pour en faire une compétence stratégique d'entreprise.

« *On vit dans un monde qui change du jour au lendemain, où les équipes changent tout le temps. Donc systématiser n'est pas dans l'avenir des RH. Il faut être un peu agile »*

« Ce qui est intéressant dans une entreprise de taille humaine c'est la manière dont tu introduits la culture d'apprentissage continu. Ce n'est pas si simple et pourtant c'est tellement nécessaire. C'est devenu vraiment ce qui différencie les entreprises ».

En d'autres termes, cela revient à se rapprocher du modèle des organisations apprenantes conceptualisé par Peter SENGE (2006), précédemment décrit dans la seconde partie de cette étude.

« Je suis partisan du fonctionnement selon le modèle de l'entreprise apprenante car tu acceptes l'erreur, tu sais apprécier ce qu'est une erreur. »

En fin de compte, la fonction RH de Wella se sent investie de la mission d'insuffler à l'organisation par l'intermédiaire des équipes, cet état d'esprit de réflexion et d'apprenance collective et continue afin de faire gagner en agilité l'organisation dans son ensemble, voire même de bâtir des nouveaux avantages concurrentiels durables.

« Cette question de l'efficacité d'équipe, de la performance d'équipe est liée à cette question de comment créer une entreprise apprenante. Quels sont les stratégies et les outils pour créer une entreprise apprenante ? »

2.2.6. En synthèse

La Politique de Gestion des Ressources Humaines à la « maille équipe » ne se résume pas à la déclinaison d'outils et process destinés à cette dimension. Mais les outils et process sont développés en appui aux managers, en accompagnement à la gestion de la performance de leur équipe et viennent s'intégrer dans une démarche globale où chacun a un rôle et des responsabilités bien définis.

Les acteurs Ressources Humaines sont ainsi légitimes dans le processus, légitimité renforcée par la professionnalisation de la fonction Ressources Humaines à la gestion de la performance d'équipe.

Dans ce modèle d'entreprise, la gestion de la « dimension équipe » est ainsi particulièrement différenciée de celle étudiée au sein de la première typologie d'entreprises dites 'classiques' ; même s'il n'y pas de dichotomie binaire entre les deux modèles.

Intégrer complètement la dimension équipe dans son modèle de gestion de la performance relève d'une culture d'entreprise.

Nous avons notamment eu l'opportunité d'interviewer la Senior Vice President Human Resources Professional Services & Talent Management de chez SCHNEIDER ELECTRIC *(annexe n°2)*; entreprise qui entame un processus de migration vers ce modèle de gestion de la performance.

*« Les nouvelles générations, les **millénials**, aspirent à une nouvelle façon de travailler, de fonctionner. Cela nécessite de **diminuer les strates hiérarchiques et de se concentrer sur l'équipe**. Ce sujet de la performance des équipes de travail est donc porteur, et nous devons y travailler ardemment pour **trouver l'équilibre subtil** entre faire se développer l'individu tout en faisant progresser le collectif dans un esprit **team playeur**».*

Notre interlocutrice nous a fait remarquer que cette migration n'est pas naturelle, c'est un processus de changement qui nécessite un certain apprentissage.

*« La **collaboration d'équipe** ne se décrète pas, c'est une question d'**entrainement** ».*

*« Dans le cadre des **recrutements,** les managers recherchent principalement des profils techniques. Nous, en tant que RH, nous les incitons à s'ouvrir à des **profils complémentaires** tout en s'assurant qu'il y aura une **bonne symbiose avec l'équipe**. Mais ce n'est jamais gagné. Il faut faire accepter qu'une personne apporte de la **différence, de la diversité, de l'inclusion** ».*

Cette démarche ne peut se faire que dans le cadre d'une volonté affirmée de l'entreprise qui légitime la fonction RH dans l'accompagnement et la responsabilisation des managers.

*« Dernièrement, nous avons **outillé les managers**, dans le cadre des **entretiens de performance**, pour développer leurs aptitudes au **feed-back** ; on leur apprend à faire des retours **fréquents, rapides et tout au long de l'année**. »*

*« **Les managers sont évalués** sur un comportement de **leadership attendu** et sur leur **capacité à mettre en place** un comportement attendu : celui de **jouer en équipe**, d'aller **au-delà de l'intérêt individuel** ».*

2.3. Les équipes sont-elles plus performantes dans les entreprises « orientées équipes » ?

Nous venons d'étudier deux approches Ressources Humaines de la gestion de la performance des équipes ; une approche clairement « orientée équipe », l'autre non.

Ces deux approches se déploient dans des entreprises qui sont toutes aussi performantes les unes que les autres, et dans lesquelles il existe à la fois des équipes performantes et moins performantes.

Au sein des entreprises qui ne développent pas de politique Ressources Humaines « orientée équipe », la fonction Ressources Humaines intervient malgré tout dans la gestion de la performance des équipes. Ainsi, le constat est fait qu'il ne s'agit pas d'**un mode de fonctionnement binaire**. Au sein de cette typologie d'entreprises, il existe d'ailleurs une certaine variation de niveau de prise en compte de cette dimension.

A contrario, au sein de l'entreprise WELLA, la tâche n'est pas toujours simple pour les acteurs des Ressources Humaines, et des équipes défaillantes existent.

Les distinctions sont pour autant saillantes quant au rôle que joue la fonction Ressources Humaines. Ainsi au sein de l'entreprise WELLA, par rapport aux entreprises dites 'classiques', la fonction Ressources Humaine :

- ✓ Est **légitime** sur les questions de performance des équipes,
- ✓ Est **formée** à cette thématique,
- ✓ A un **rôle clairement identifié,**
- ✓ A une **responsabilité clairement identifiée,**
- ✓ Développe des **outils** à la dimension équipe à disposition des managers.

A notre sens, la distinction entre les deux approches, quant à son impact sur la performance des équipes, réside sur la façon d'intervenir sur celles-ci. En effet, dans les entreprises « orientées équipes », la fonction Ressources Humaines intervient de façon **préventive** alors que dans les autres entreprises, la fonction Ressources Humaines intervient **en curatif**, lorsque survient une 'problématique'.

Ainsi, l'une intervient directement sur la **dynamique de performance** alors que l'autre intervient plutôt en **résolution** de cas de **non performance**.

Agir en préventif, c'est aussi **économiser le manager** qui est le moteur principal de la performance de son équipe.

A cet égard, il est intéressant de constater que dans nombre d'organisations où la performance est « vitale », le mode de gestion de celle-ci est centré sur l'équipe. C'est le cas de la **Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris (BSBP)** *(annexe n°3)* qui fut créée en 1811 par Napoléon 1er afin de réorganiser et de professionnaliser la lutte contre le feu à Paris. Il confie ainsi cette mission à un corps militaire, qui, à cette époque guerrière, constitue un gage d'efficacité.

2.3.1. Au cœur de l'institution Brigade des Sapeurs Pompiers de Paris: l'équipe hautement performante

Au sein de la **BSBP, l'équipe de travail est centrale à l'ensemble des process de l'institution** et fait **partie intégrante de leurs pratiques quotidiennes. Le travail individuel n'existe pas, l'unité de travail la plus restreinte étant le binôme.**

*« Le travail s'organise toujours sur la base minimale du **binôme** : cela permet **d'échanger, de se compléter, de se remplacer et de faire perdurer les connaissances sans déperdition.** »*

La performance de l'équipe n'est pas un aboutissement, c'est un **pré requis** qui assure la survie du groupe et de ses membres. Nous sommes évidemment dans le cadre d'équipes spécifiques, mais les facteurs de performance restent les mêmes :

*« Une **répartition claire des tâches**, alliée à une **polyvalence de chacun**, une **motivation, un investissement personnel**, de l'**autodiscipline**, un travail en **bonne intelligence**, une **rigueur** dans l'exécution de la mission, une **bonne ambiance** et une **certaine 'autonomie'** pour que l'équipe puisse se vivre comme un **organisme vivant**. »*

*« **La cohésion, les décisions prises en commun, la confiance, la capacité et possibilité d'initiative et l'écoute** font de bonnes relations d'équipe et donc une équipe efficace. Le chef doit **connaitre son équipe, ses équipiers** et **organiser le travail donnant-donnant** ».*

*« Quand il y a un **départ**, l'équipe se comporte comme un **organisme vivant** où le manager intervient très peu : le nouvel arrivant est **accueilli, accompagné** en fonction de **ses besoins et de ceux de l'équipe**, un système d'accompagnement / 'punition' s'instaure pour qu'il prenne sa place ; pas forcément la place de la personne qu'il remplace, mais **la place qu'il peut occuper dans l'équipe nouvellement constituée**. »*

2.3.2. Un processus RH tourné vers l'équipe

Tout débute dès **l'intégration** des nouvelles recrues qui, dès leur arrivée au centre de formation, sont immédiatement accueillies au sein d'une équipe : leur **contingent**. Il n'est plus seulement un individu mais le membre d'une équipe qui perdurera au-delà même de son départ de la BSPP. Tout au long de sa carrière au sein de la Brigade, il fera référence à ses contingents, son premier niveau d'identification et de reconnaissance dans l'organisation. Il s'agit là d'une sorte de « **prise d'équipe** » là où les entreprises « classiques » parlent de « prise de poste».

Du recrutement à la gestion de la performance en passant par l'apprentissage, tout est organisé autour de l'équipe :

*« En cas de recrutement [interne] via la bourse d'emploi, je recherche les motivations de la personne et son **état d'esprit** : sera-t-elle capable de **s'intégrer vite et bien au sein de l'équipe**. »*

*« L'exécutant est **évalué capacité à travailler en équipe**, sa capacité à atteindre les objectifs en équipe, à être un bon camarade. »*

*« Rien ne peut être fait sans le collectif : **l'individu est formé et ne progresse qu'en équipe**. »*

*« **L'auto formation et la formation de groupe** permettent de gagner en efficacité et en efficience. L'équipe doit pouvoir se vivre comme un **organisme vivant**. »*

La mobilité étant institutionnalisée, chaque équipier a connaissance du **parcours professionnel** qui s'offre à lui, au-delà de la mission présente qui lui a été attribuée.

Il entrevoit ainsi clairement son rôle présent mais également les **possibilités de rôle à venir** dans l'organisation. Ceci est également valable pour sa projection en dehors de l'organisation, puisqu'un service spécifiquement dédié à la **reconversion** l'accompagnera le moment venu, lui permettant de se consacrer pleinement à sa mission présente.

2.3.3. En synthèse

Ainsi, lorsque la performance est au cœur des préoccupations d'une organisation, comme c'est le cas au sein de la BSPP, l'équipe en devient l'ADN et l'ensemble des fonctions s'organise autour d'elle.

A ce titre, la fonction RH ne fait pas exception, elle oriente ses missions vers les facteurs de performance des équipes de travail. A la fois réfléchie et consentie dans sa mise en application, et intentionnellement tournée vers l'équipe, cette association entre la fonction RH et le management est équilibrée et intelligente. Elle représente le support optimum à une pratique RH favorisant la performance.

CONCLUSION

En conclusion, nous appuyant sur nos travaux de recherche et d'étude auprès des organisations qui intègrent intentionnellement la dimension équipe dans leur politique RH, nous proposons ci-après **quelques enseignements et préconisations** pour s'appuyer davantage sur cette dimension et obtenir davantage de performance organisationnelle.

Au terme de notre étude empirique, nous pouvons affirmer que la mesure de la performance est au cœur des préoccupations des entreprises. Néanmoins, bien que l'on constate que la fonction RH entende définir ce qu'est une équipe performante, sa définition ne repose pas sur une connaissance approfondie des facteurs de performance des équipes de travail. De fait, leurs actions et pratiques ne sont pas spécifiquement orientées vers cette dimension d'équipe. De manière générale, si toutes les entreprises mesurent clairement l'output, pour autant il ressort que l'input est difficilement mesurable dans toutes ses dimensions.

Ainsi, le principal enseignement que nous retenons est que **deux types d'entreprises** ressortent de notre analyse : d'une part, **une minorité** d'entre elles où la fonction RH a conscience d'**agir intentionnellement sur la dimension équipe** et joue un rôle précis sur celle-ci, et d'autre part, une majorité où la dimension d'équipe n'est pas consciemment intégrée dans leur politique RH. De fait, ces RH interviennent sur tout ou partie des facteurs de performance, mais le plus souvent de façon isolée.

Nous n'avons pas prétention à quantifier l'impact sur la performance des équipes de travail de la prise de conscience de la fonction RH sur cette dimension, mais nous pouvons affirmer que cela génère une réelle différence dans la philosophie de leurs actions. En effet, les fonctions RH qui n'ont pas conscience de cette dimension « équipe » sont contraintes à agir en curatif ; intervenant le plus souvent pour résoudre des problématiques de non performance ou de sous performance.

A l'inverse, on constate que celles qui placent leurs actions au niveau de l'équipe de travail interviennent principalement de manière préventive et surtout proactive. Elles agissent plus qu'elles ne subissent les problématiques de non performance ou de sous performance d'équipe. Elles influent alors directement sur la dynamique de performance ; bien que nous n'ayons pas pu en mesurer l'impact exact.

Leurs actions sont pensées de manière systémique sur l'ensemble des leviers de performance, en alignement avec la stratégie organisationnelle visée. Ainsi, tant dans les process de recrutement, de formation ou de rétribution, la dimension « équipe » est prise en compte et devient un levier de performance collective pour celle-ci.

Ce positionnement de la fonction RH en proximité des équipes nécessite la mise en œuvre de moyens en adéquation avec ces ambitions, tant en investissement humain qu'en investissement dans le développement et la mise à disposition d'outils à la dimension « équipe ».

Il apparait très clairement que les organisations ayant des équipes de très haute performance intègrent cette dimension par nature car elles ont un impératif vital de succès. A l'instar des Sapeurs-Pompiers de Paris, l'équipe est alors au cœur du modèle d'organisation et l'ensemble des fonctions s'organise autour d'elle. A ce titre, la fonction RH ne fait pas exception : elle oriente alors toutes ses missions vers les facteurs de performance des équipes de travail.

Le deuxième enseignement que l'on retient de notre étude concerne la **clarté de la répartition des responsabilités entre la fonction RH et les managers**. Nous constatons que lorsque le périmètre d'actions de la fonction RH n'est pas suffisamment clair et prescrit, cela engendre une zone de frottement dans les relations et les missions des managers et des acteurs RH. Au-delà de la problématique de recherche de performance, cela est généralement révélateur d'un dysfonctionnement plus global.

Ainsi, la fonction RH aborde différemment l'intégration de la dimension « équipe » dans sa politique. Dans les entreprises où la fonction RH agit intentionnellement sur la maille « équipe », il en découle une forte légitimité d'actions de la fonction RH et un meilleur partage des rôles où chaque partenaire du binôme manager/RH connait son périmètre d'action.

Ces entreprises ont réussi à générer un écosystème qui reconnait et valorise la performance de l'équipe, au-delà de la seule performance individuelle. Elles se mettent donc en mesure de préparer et d'adapter leur organisation aux mutations qu'elles rencontrent.

Au-delà de la mesure de la performance, l'enjeu pour les organisations est également d'inscrire celle-ci dans le temps : la maintenir et la développer tant à un niveau collectif qu'au niveau individuel de ses membres. La fonction RH se doit alors de proposer un programme de formation construit autour de la notion d'équipe et des facteurs de performance.

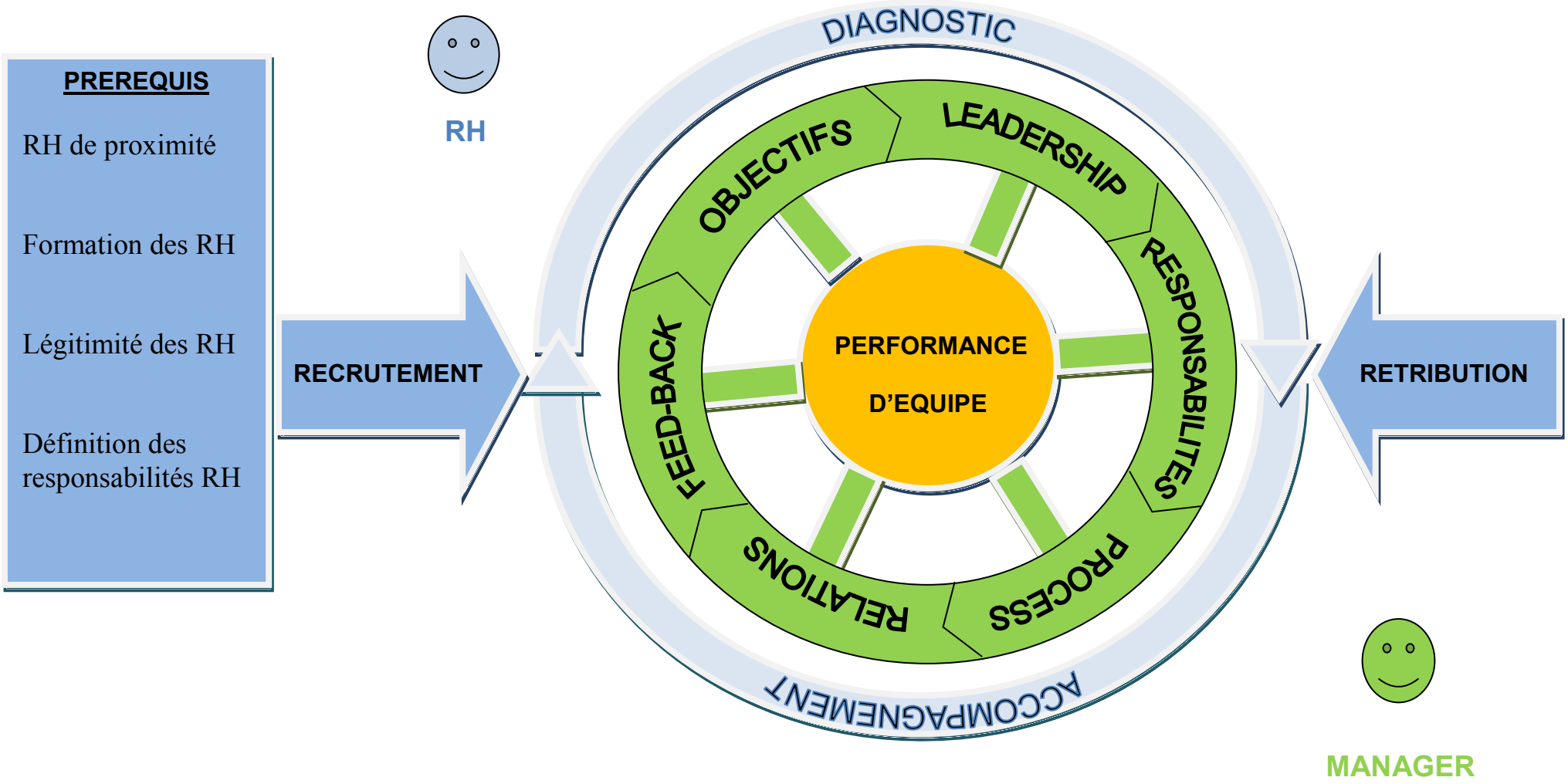
« *Quand les équipes sont réellement capables d'apprendre, non seulement elles atteignent des résultats sans précédent, mais encore elles donnent l'occasion à leur membres de se développer comme jamais ils n'auraient pu le faire individuellement » (Peter SENGE « la cinquième discipline* » - 2006)[55].

Par ce fonctionnement, l'entreprise s'oriente vers un modèle apprenant dans lequel l'équipe prévaut sur l'individu et elle survit à l'individu, que ce soit lors du départ d'un (de) membre(s) de l'équipe ou celui du manager.

En synthèse de notre étude empirique, et en réponse à notre problématique, nous avons schématisé ci-dessous le modèle de gestion de la performance des équipes :

[55] Senge, P. (2006) « *La cinquième discipline* », Eyrolles, p.10

MODELE DE GESTION DE LA PERFORMANCE DES EQUIPES DE TRAVAIL



Nous pouvons retenir que l'action de la fonction RH, si elle entend peser sur la performance des équipes de travail, ne se résume pas en un seul rôle mais doit s'inscrire dans une **relation en binôme** avec les managers dans laquelle **chacun intervient clairement, distinctement** afin de contribuer pleinement à l'atteinte des objectifs de l'équipe.

Intervenant en amont en définissant leur cadre de fonctionnement, leur latitude d'actions, et en leur apportant les outils nécessaires à leur fonctionnement, la fonction RH réunit les conditions de réussites des équipes de travail. Le manager peut ainsi animer son équipe et atteindre une performance collective plus élevée. En ce sens, elle travaille sur l'input de l'équipe, ayant une obligation de moyens mais pas de résultat.

Fort de ces constats, la fonction RH endosse alors auprès du manager alternativement un rôle de **coach**, de **facilitateur**, ou d'**animateur** pour permettre d'instaurer les conditions du **dialogue** au sein de l'équipe.

Rien n'étant jamais acquis, la fonction RH anime le **diagnostic** permanent de la **maturité des équipes**, évaluation par les RH, évaluation par l'équipe elle-même dans un objectif de responsabilisation de ses membres. Elle ne devrait se positionner dans un rôle de régulateur, d'arbitre, ou de contrôle qu'en dernier ressort.

Le pré-requis, sans lequel toutes les actions ne peuvent s'initier, est la nécessité pour la fonction RH d'avoir la **légitimité d'agir** sur la dimension « équipe ». L'organisation doit mettre en œuvre un alignement de la stratégie d'entreprise, de sa déclinaison opérationnelle et de la politique RH, dans une projection à moyen-long terme. La culture d'entreprise s'entend alors jusqu'à la dimension « équipe ».

Finalement, au terme de cette analyse, les organisations ne devraient-elles pas inscrire, valoriser et récompenser la notion d'**équipier** dans la **culture d'entreprise** ?

BIOGRAPHIE

Arcand, M., Bayard, M., Fabi, B., (2002) « *L'effet des pratiques de gestion des Ressources Humaines sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes* » ; Annals of public and cooperative economics ; 73:2 ; p.215-240

Alter, N. (2013) « *L'innovation ordinaire* », 6ème édition, Quadrige, PUF

Assibat, N., Blanche, B., Janvier, E., Monnier, C. (2014) « *Les déterminants de l'engagement des managers de proximité : Quel(s) rôle(s) pour la fonction Ressources Humaines ?* », mémoire MBA Dauphine, 2014

Barabel, M., Meier, O. (2006) « *Présentation* », *L'Expansion Management Review* 1 (N° 120), p. 33-33

Belghanami, W., (2014) « *La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise*", Mémoire de Magistère en Management, Université d'Oran

Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F. (2002) « *Gestion des Ressources Humaines, pratiques et éléments de théorie* », Gestion Sud, Dunod

Castro Araujo, J., Cançado, V., (2013) « *Confiança e desempenho de equipes »* Revista Eletrônica de Ciência Administrativa / Faculdade Cenecista de Campo Largo. Campo Largo - Paraná, Brasil, Jan-Avr/2013, p. 75-91

Chanlat, J.F. (2003), « *Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle* », *Travailler* 1/2003 (n° 9), p. 113-132

Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat, D., Roussel, P, (2006) « *les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voie de recherche*», Notes du LIRHE, n° 436

Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., Arcand, M. (2005) "*Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets*", Revue international sur le travail et la société, vol.3, n°1, p. 107-128

Cohen, S.G, Bailey, D.E. (1997) "*What makes teams work: group effectivveness research from the shop floor to the executive suite*", Journal of management, vol.23, N°3, p 239-290

Gagnon, O., Arcand, G., (2011) « *Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle* » Revue internationale sur le travail et la société, vol.9, n°2, p.1-23

Gagnon, O., Arcand, G. (2012) « *l'augmentation de la performance organisationnelle par l'application de pratiques de GRH alignées à la stratégie d'affaires »* 2012

Guérin, F., Pigeyre, F., Gilbert, P., (2009)« La professionnalisation de la fonction RH. Mythe et limites », *Revue française de gestion* 4/2009 (n° 194), p. 105-121

Hackman, J. R. (1987) "*The design of work teams*" dans J. Lorsch (Ed.), "*Handbook of organizational behavior*", pp. 315-342, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Holmström, B. (1982) "*Moral Hazard in Teams*", The Bell Journal of Economics, 13, no. 2, pp. 324–340.

Jacquet, S. (2011) « management de la performance, des concepts aux outils »

Katzenbach, J., Smith, D.,(1994) « *Les équipes haute performance : imagination et discipline* », Dunod

Lapalme, M.-È. et Doucet, O. (2001) « *Les récents développements dans l'étude de l'engagement des employés : la redondance perdure* », Actes du XVe Congrès de l'AGRH : La GRH mesurée.

Langevin, P. (2004) "Q*uels facteurs de performance pour quels types d'équipe ?, L'avis des managers." No*rmes et mondialisation : 25ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Orléans, 12-14 mai, 2004

Lawler E. III. (1986) « *High-Involvement Management : Participative Strategies for Improving Organizational Performance* », San Francisco, Jossey-Bass Publishers

Levy-Leboyer, C. , Loucge, C., Rolland, J.P. (2006) « *RH : les apports de la psychologie du travail Tome 2* », Management des organisations, Groupe Eyrolles

Marschak, J., Radner, R. (1972) : « *Economic Theory of Teams »*, New Haven and London, Yale University Press.

Mennechet A., (2006) « *Le capital compétences* », AFNOR

Mucchielli R., (2006) « *La dynamique des groupes* », ESF Editions, Paris

Mucchielli R., (2015) « *Le travail en équipe* », 16ème édition, ESF Editions, Paris

Plane, J.-M. (2012) « *Théorie et management des organisations »,* Dunod, Paris

Peretti, J.M. (2012) « *Tous DRH »*, 4ème édition, Eyrolles

Schermerhom, J., Osborn, R., Ulh-Bien, M., Hunt, J., De Billy, C. (2014) « *Comportement humain et organisation* », ERPI Sciences Administratives, 5ème édition, PEARSON

Schmitt, C., Bayad, M., Leymarie, S. (2002) « *Contribution de la GRH à la création de valeur en entreprise* », ESC-Rouen, "Gestion des compétences et Knowledge Management : renouveau de création de valeur en GRH ?", Rouen

Scouarnec, A. (2005) « Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH », *Management & Avenir* 2/2005 (n° 4), p. 111-138

Senge, P. (1990) « *La cinquième discipline* », Eyrolles

Thevenet, M (2004) « *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes* », Editions d'Organisation, 2ème édition

Torset, C., Tixier, J., (2010) « les middle managers de la fonction RH : un rôle doublement stratégique, HAL, archives ouvertes.

Trognon, A., Dessagne, L. (2006) « *Pourquoi met-on en place une équipe de travail ?* » dans LEVY-LEBOYER, C., LOUCHE, C., ROLLAND, J.P.

(Eds) « *RH: Les apports de la psychologie du travail 2. Management des organisations »* (pp.191-203), Editions d'Organisation, Paris

Trognon, A., Dessagne, L. (2006) « *Quels sont les facteurs qui influencent la réussite d'une équipe de travail ?* » dans LEVY-LEBOYER, C., LOUCHE, C., ROLLAND, J.P. (Eds) « *RH: Les apports de la psychologie du travail 2. Management des organisations »* (pp.205-233), Editions d'Organisation, Paris

ANNEXES

TRAME – QUESTIONNAIRE

Introduction

Date de l'entretien :

ENTREPRISE

Nom de l'entreprise :
Secteur d'activité :
Nombre de salariés :
Date de création :
Public/Privé :
Actionnariat familial, coté…. :
National/International :
Mono site ou multi sites :
Situation géographique : Paris ou Province :
Contexte économique / financier :

INTERVIEWE

Nom de l'interviewé :
RH (RRH ou DRH) ou Manager (de proximité ou manager de managers) :
Fonction de l'interviewé :
Age/Expérience/Ancienneté dans la fonction :
Nombre de collaborateurs (périmètre RH et management direct et indirect pour le manager) :
Situation géographique des membres de l'équipe :
Accord d'être cité dans le mémoire :

RAPPEL DU CONTEXTE

A noter l'utilisation sans distinction des termes EFFICACITE ou PERFORMANCE

QUESTIONNAIRE

1. Quelles typologies d'équipe sont présentes dans votre entreprise ?
Selon la littérature il existe 4 typologies d'équipes :
* L'équipe de travail
* L'équipe parallèle ou de réflexion
* L'équipe projet
* L'équipe de management

⇨ Objectif : identifier celles présentes dans l'entreprise, leurs poids respectifs, l'orientation de l'entreprise, les enjeux et les problématiques sur certaines typologies.

2. Mesurez-vous la performance d'équipe ?

⇨ quels critères ? Quels indicateurs par type d'équipe ?

⇨ Question sur le climat de l'équipe, est-ce un critère, si oui comment le mesurez-vous ?

Etre attentif sur les critères choisis spontanément : qualitatifs ou quantitatifs

3. Qu'est-ce qu'une équipe efficace ou performante selon vous ?

⇨ En cas de divergence entre les critères cités dans la question 2 (ex : quantitatifs) et ceux induits par la définition (ex : critères qualitatifs), introduire la question suivante :

3 bis. D'après votre expérience terrain, qu'est ce qui distingue une équipe performante, d'une équipe non performante ?

⇨ Si la personne interviewée gère deux ou plus types d'équipes, introduire la question suivante :

3 ter. Cette définition est elle valable pour tous les types d'équipes présentes dans votre entreprise ? Si non, quelles sont les points de différences

4. Quels sont selon vous le rôle, et les missions du manager par rapport à l'efficacité d'équipe?

5. Y a-t-il des pratiques managériales associées particulières ? (outils, leviers…)

6. Quels sont selon vous le rôle et les missions de la fonction RH dans l'efficacité

7. Quelles sont les pratiques RH (outils, actions, process) orientées vers l'équipe que vous utilisez pour accroitre leur efficacité ?

⇨ Si la personne est perdue, on peut citer l'exemple des primes qui récompensent la collaboration collective.

⇨ On termine en re-balayant les facteurs de performance pour vérifier qu'on les avoir tous abordé

8. Quels sont selon vous les process de ressources humaines qui pourraient être mis en place en faveur de la performance d'équipe ?

9. Quels sont les autres acteurs de l'entreprise qui ont des leviers d'actions sur l'efficacité des équipes ?

10. Y a-t-il selon vous des écueils à éviter, des sources d'inefficacité ?

11. Avez-vous des commentaires complémentaires ?

FIN ENTRETIEN

SCHNEIDER ELECTRIC

Il n'y a pas de réelle dichotomie dans la façon dont la fonction RH se saisit de la performance des équipes de travail.
Les organisations rencontrées se répartissent sur une palette allant de l'absence totale de conscience de l'importance de se saisir de ce sujet (associée à l'absence d'outils et de process servant la performance des équipes de travail) à des entreprises telle que WELLA où l'équipe fait partie de la culture interne, de l'ADN au point que chaque process RH est décliné à la maille 'équipe'.

Aussi, entre les deux, se trouvent des organisations lucides quant à la nécessité de mettre en place aussi bien des outils que des process orientés 'équipe', mais la déclinent plus ou moins dans leur politique et sur des facteurs différents.
Nous avons notamment eu l'opportunité d'interviewer la Senior Vice President Human Resources Professional Services & Talent Management de chez Schneider Electric ; entreprise réputée pour son fort engagement envers ses collaborateurs, ainsi qu'envers ses clients et son environnement.

Ainsi, fort de cet engagement, l'entreprise cherche à inculquer, à éduquer ses managers à la dimension 'équipe' ; étant pleinement consciente de la nécessité et des conséquences de ce changement. Elle est toutefois confrontée à des difficultés, notamment liées aux freins rencontrés lorsqu'il s'agit de changer des pratiques, des modes de pensée, une culture.

*« La **collaboration d'équipe** ne se décrète pas, c'est une question d'**entrainement** ».*

Ainsi, ces entreprises, cherchent à promouvoir les équipes de travail en mettant à la disposition de leurs collaborateurs, managers et équipes divers outils et process adaptés à leurs besoins propres et à la culture interne :

Dans le cadre du recrutement, *« un travail d'éducation est fait pour que les managers sortent de leurs zones de confort, qu'ils aillent vers des **équipes 'diverses'** en termes **d'expertise, de nationalité, de genre**, etc… On* [les acteurs RH] *les encourage à opter pour des **profils complémentaires**, des personnalités complémentaires au sein des équipes ; ce n'est pas systématisé mais on y tend : cela **ouvre la vision et rend le travail plus participatif** ».*

*« Un outil de reporting a été mis en place dont l'objectif est de **réduire les niveaux hiérarchiques**. On encourage à des schémas plus 'flats' qui favorisent **l'engagement, la mobilisation de chacun, la communication** ; sinon ils se diluent ».*

*« On fonctionne dans une logique d'objectifs individuels auxquels sont associés des **objectifs liés à la performance d'équipe** ; notamment quand le collaborateur appartient à une équipe projet. La mesure de la performance se fait en rapport avec l'efficacité du projet. »*

*« On demande à **toutes les personnes qui travaillent avec le salarié de l'évaluer** : on demande l'avis du patron fonctionnel et du patron du projet ».*

*« Le système de rétribution comporte un **bonus en partie collectif**, des incentives. Si manifestement, le salarié ne joue pas le jeu du collectif, ses évolutions de carrières, notamment en dehors de son périmètre sont gelées ».*

*« Dernièrement, nous avons **outillé les managers**, dans le cadre des **entretiens de performance**, pour développer leurs aptitudes au **feed back** ; on leur apprend à faire des retours **fréquents, rapides et tout au long de l'année**. Cela les aide à progresser, à faire progresser leur équipe. Par exemple, dans le cadre de la restitution des résultats de* OneVoice,*2 500 managers ont reçu un rapport personnalisé à partir duquel ils ont du organiser des **sessions de feedback avec leur équipe** afin d'entretenir le **dialogue** et de **formuler les plans d'action correspondants au niveau collectif**. »*

« Dans le cadre des recrutements, les managers recherchent principalement des profils techniques. Nous, en tant que RH, nous les incitons à s'ouvrir à des profils complémentaires tout en s'assurant qu'il y aura une bonne symbiose avec l'équipe. Mais ce n'est jamais gagné. Il faut faire accepter qu'une personne apporte de la différence, de la diversité, de l'inclusion ».

*« On ne se concentre pas sur le résultat mais sur 'comment on y arrive' et '**comment on y contribue' par le travail collectif** »*

On voit bien, par l'intermédiaire de ces pratiques, que la volonté des acteurs RH, et plus généralement des dirigeants, est de penser 'équipe' là où ils raisonnaient précédemment 'collaborateurs'.

*« **Réussir à tirer le meilleur de chacun au sein du collectif est un vrai critère différenciateur** ».*

*« On regarde en quoi chaque salarié a un **comportement collaboratif :** est-il ou non un **team playeur** ? »*

*« **Les managers sont évalués** sur un comportement de **leadership attendu** et sur leur **capacité à mettre en place** un comportement attendu : celui de **jouer en équipe**, d'aller **au-delà de l'intérêt individuel** ».*

Apparaissent également des pratiques spécifiques liées aux **équipes à distance**, que nous n'avons rencontrées que dans une seule entreprise interrogée ; les autres couvrant uniquement des périmètres nationaux.

*« Une problématique déterminante aujourd'hui concerne les **équipes à distance**. Comment manager et maintenir la motivation dans des équipes à distance ? On met en place, comme dans les équipes 'ordinaires' des **rencontres** au moins **une fois par an** pour recréer du **lien**, un lien **émotionnel**, pour recréer du '**vivre ensemble'** au-delà des échanges digitaux ou téléphoniques. »*

*« En parallèle, des formations ont lieu pour l'ensemble des salariés concernés pour **savoir comment travailler efficacement dans une organisation matricielle et qui plus est multiculturelle**. »*

*« Encore plus dans les équipes à distance, il est primordial pour le **manager** de mener des **réunions efficaces**, de **communiquer clairement des objectifs communs**, d'avoir un comportement qui recrée la **capacité à établir un lien direct**. »*

Néanmoins des bases communes sont établies, que les équipes soient à distance, multi ou mono site.

*« Quelles que soient les équipes, il faut bien **clarifier les rôles et responsabilités** de chacun ; d'un point de vue comportement, technique, … »*

*« On **célèbre les succès** (même à distance) et un programme de reconnaissance mondial à la fois individuel et **par équipe** permet de **féliciter** voire de **rémunérer les succès**. »*

*« On travaille sur des **communautés d'intérêt via un réseau social interne**. Cela crée du **lien** au-delà des bonnes pratiques, de la mise en commun des savoirs ; cela favorise **l'esprit collaboratif, l'esprit d'équipe, l'esprit de partage**. Un vote a d'ailleurs été organisé pour désigner les communautés d'apprentissage les plus actives ».*

Notons, enfin, qu'outre la fonction RH, des acteurs inattendus nous ont été cités comme participant de la performance des équipes de travail :

*« Parmi les autres acteurs qui favorisent la performance d'équipe, il faut compter **chaque individu** qui participe de l'équilibre de l'équipe.*
*Les **systèmes d'information** également ; tout ce qui est IT est critique : cela favorise ou bloque la communication et le travail de chacun et des équipes ».*

*« Les services générateurs de **reporting** impactent également le travail d'équipe : ils doivent les stimuler, les accompagner, les guider sans être trop lourds ni trop chronophages ».*

Ainsi, dans ces entreprises situées à mi-chemin entre les organisations 'classiques' ne s'étant pas saisies de la dimension 'équipe de travail' et celles qui l'ont érigée en mode de pensée et de fonctionnement, des limites et des constats forts apparaissent :

*« Nous ne sommes **pas bons dans la mesure de la performance d'équipe**. On **donne les ingrédients** mais on mesure difficilement ».*

*« Les nouvelles générations, les **milléniums**, aspirent à une nouvelle façon de travailler, de fonctionner. Cela nécessite de **diminuer les strates hiérarchiques et de se concentrer sur l'équipe**. Ce sujet de la performance des équipes de travail est donc porteur, et nous devons y travailler ardemment pour **trouver l'équilibre subtil** entre faire se développer l'individu tout en faisant progresser le collectif dans un esprit **team playeur**».*

En synthèse, nous constatons que des entreprises conscientes de **structurer leur politique RH à la dimension 'équipe'**, des **outils et process adaptés aux besoins propres** à ces mêmes équipes et à la **culture interne** sont développés.

Cette structuration vaut également pour les**équipes à distance**, même si des **limites** apparaissent, telles que la mesure **de la performance d'équipe** et la prise en considération des nouvelles générations.
Néanmoins, les comportements de '***team playeur'*** sont valorisés et la dimension 'équipe'

BRIGADE DES SAPEURS POMPIERS DE PARIS

Avant toute analyse, précisons que quels que soient nos interlocuteurs au sein de la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris, tous ont apporté une **définition immédiate, claire et construite de ce qu'est une équipe performante**. Cette notion leur est naturelle et parfaitement **intégrée** à leur quotidien de telle sorte que tous savent la définir *a priori*.

*« Une équipe performante est une équipe compétente donc **formée**, ce qui est de la responsabilité du **chef** qui doit tirer son équipe vers le haut. L'équipe est **soudée** et son chef **communique clairement les objectifs** à atteindre qui doivent être **compris et acceptés**. L'efficacité de l'équipe dépend du **charisme** du leader, il doit faire adhérer à l'objectif collectif, si chacun ne voit qu'une partie, on n'y arrive pas ».*

*« Une unité opérationnelle comprend **+/- 10 personnes**. La **maille minimum est le binôme**. Que ce soit en opération ou en soutien (administration), on n'est jamais seul. C'est valable même quand on se déplace ou que l'on fait du sport.»*

*« **La cohésion, les décisions prises en commun, la confiance, la capacité et possibilité d'initiative et l'écoute** font de bonnes relations d'équipe et donc une équipe efficace. Le chef doit **connaitre son équipe, ses équipiers** et **organiser le travail donnant-donnant** ».*

*« Une **répartition claire des tâches**, alliée à une **polyvalence de chacun**, une **motivation, un investissement personnel**, de l'**autodiscipline**, un travail en **bonne intelligence**, une **rigueur** dans l'exécution de la mission, une **bonne ambiance** et une **certaine 'autonomie'** pour que l'équipe puisse se vivre comme un **organisme vivant**. »*

A la lecture de ces définitions, nous faisons le constat d'une intégration totale de la maille 'équipe' dans l'organisation qui est perçue par les répondants comme **LE modèle d'efficacité** à mettre en place. Dès cette première question, les réponses apportées reprennent en grande majorité **les leviers de performance d'équipe** définis lors de notre revue de littérature.

La composition de l'équipe

Tout débute dès l'intégration des nouvelles recrues. Une fois les tests de sélection passés, le nouvel recruté (pour une facilité de lecture, nous utiliserons l'acceptation masculine qui comprendra les recrues féminines) est intégré au sein du centre de formation où il est immédiatement accueilli au sein d'une équipe : son **contingent**. Cette notion marque l'entrée du jeune sapeur dans l'institution : il n'est plus seulement un individu mais le membre d'une équipe qui perdurera au-delà même de son départ de la BSPP. Tout au long de sa carrière au sein de la Brigade, il fera référence à ses camarades « contingents », son premier niveau d'identification et de reconnaissance dans l'organisation.

En ce qui concerne la composition même des équipes, dans le cas de postes spécifiques, à compétences égales et dans le respect d'un processus de mobilité codifié, la décision d'accueillir un nouveau membre est prise par le **manager direct** qui a la connaissance de ses équipiers et de la dynamique spécifique à son équipe. Le futur chef effectue donc un choix au regard des membres présents et de la capacité du nouvel arrivant à **« *s'intégrer vite et bien* »** à cette équipe.

*« En cas de recrutement [interne] via la bourse d'emploi, je recherche les motivations de la personne et son **état d'esprit** : sera-t-elle capable de **s'intégrer vite et bien au sein de l'équipe**. »*

*« Les décisions de mobilité, remplacement, affectation sont faites de façon pyramidales : le chef de corps **connait ses hommes et aura la primauté de décision**. »*

L'organisation du travail au sein de l'équipe

Une fois l'équipe constituée et la nouvelle recrue accueillie, le travail au sein de l'équipe s'organise sur « *base minimale du binôme* », **les rôles sont clairement définis** et chacun attache une grande importance à ce que sa **mission personnelle participe à la réussite de l'équipe**.
Qu'il s'agisse de postes administratifs ou de 'terrain', ce modèle se duplique au niveau de l'équipe au point d'être perçue par le manager direct comme une entité à part entière : « ***un organisme vivant*** ».

*« Le travail s'organise toujours sur la base minimale du **binôme** : cela permet **d'échanger, de se compléter, de se remplacer et de faire perdurer les connaissances sans déperdition. »***

*« Le mode de fonctionnement militaire s'applique bien à **l'administration**, il y a une bonne adhésion du modèle ; et au regard des missions, il y a peu d'erreurs. »*

*« Quand il y a un **départ**, l'équipe se comporte comme un **organisme vivant** où j'interviens très peu : le nouvel arrivant est **accueilli, accompagné** en fonction de **ses besoins et de ceux de l'équipe**, un système d'accompagnement / 'punition' s'instaure pour qu'il prenne sa place ; pas forcément la place de la personne qu'il remplace, mais **la place qu'il peut occuper dans l'équipe nouvellement constituée**. »*

*« Les **décisions communes et l'échange libre** sont les deux moyens d'échanger qui permettent à une équipe de se construire, de consolider ses acquis et de perdurer. »*

La clarté de la mission

Du fait de la nature militaire de la BSPP, le grade joue une part prépondérante dans la **distribution des missions** ; il « *délimite clairement les modes d'intervention »*de chacun. Associée à cette répartition, la **clarté** avec laquelle la mission sera communiquée aura une conséquence primordiale sur l'atteinte de l'objectif fixé. Ainsi, les objectifs sont communiqués de façon à être **compris et acceptés de tous**.

*« **Le chef communique clairement les objectifs** à atteindre, ils doivent être **compris et acceptés**. L'efficacité de l'équipe dépend du charisme du leader, il doit faire adhérer à l'objectif collectif, si chacun ne voit qu'une partie, on n'y arrive pas. »*

*« Aujourd'hui, les **jeunes recrues** sont à l'image de la société : elles veulent **comprendre les objectifs fixés** ; ce qui nécessite davantage d'explications. »*

*« Dans la dynamique de groupe, le **grade délimite clairement les modes d'intervention** : l'officier cadre, le sous-officier met en musique, le MDR* [militaire du rang] *réalise. L'officier traduit en ordre et échéance, et met en cohérence. Il fait un travail d'analyse, de fusion et de synthèse pour son commandement. »*

*« Le **rôle de chacun est bien clair** ; c'est une sorte de fordisme : chacun connait parfaitement sa mission et s'enorgueillit que la mission soit **bien délimitée et bien accomplie**. Chacun **communique à son niveau**. »*

Qui plus est, la mobilité étant institutionnalisée, chaque équipier a connaissance du **parcours professionnel** qui s'offre à lui, au-delà de la mission présente qui lui a été attribuée. Il entrevoit ainsi clairement son rôle présent mais également les **possibilités de rôle à venir** dans l'organisation. Ceci est également valable pour sa projection en dehors de l'organisation, puisqu'un service spécifiquement dédié à la **reconversion** l'accompagnera le moment venu, lui permettant de se consacrer pleinement à sa mission présente.

*« Chaque personnel connait son **parcours professionnel**. Le BORH les décrit et les rend **lisible**s à chacun. Ces parcours sont **valorisés** tout au long de la ligne hiérarchique et en transverse. »*

*« Chaque membre de la BSPP sait qu'à l'issue de son parcours chez nous, le **service de reconversion** le prendra en charge : il est accompagné, formé à sa reconversion même si les projets sont personnels ; ce qui participe de son **adhésion et de son engagement** au quotidien, tant qu'il est sous contrat. »*

Pour favoriser et maintenir l'efficacité des équipes, un effort tout particulier est porté sur la formation : **chaque jour**, les équipes de terrain se forment et renouvellent les pratiques nécessaires à une performance optimale. Ces manœuvres se réalisent sur un mode de quasi auto formation où le chef de corps comme les participants sont à la fois **formés-formateurs-tuteurs**.
De plus, pour compléter ces pratiques, des modules spécifiques d'adaptation sont proposés sur lesquels une réflexion particulière est menée : *« Toutes les formations sont **réfléchies, composées et proposées en intégrant le prisme de l'équipe** : elles sont proposées à des individus qui travailleront systématiquement en équipe, cela **impacte donc le contenu** même de la formation, la façon dont elle est proposée et **articulée au sein de modules ou de programmes**. ».*
A noter qu'un corpus règlementaire spécifique sert de référentiel à toute action, quelles soient de formation, d'intervention ou de toute autre nature.

« Chaque jour, dans les Centres de Secours, les équipes sont formées et répètent les manœuvres. Elles se préparent ensemble au pire. »

➢ Le contexte organisationnel

Comme précisé en introduction de ce chapitre, toutes ces pratiques s'inscrivent dans un contexte organisationnel fort ; et ce, à plusieurs titres :

- Tout d'abord, l'univers militaire fait que **les grades** fondent le modèle organisationnel.
- Le sentiment d'appartenance et « *d'**identité communautaire** »* est fort. Ceci s'explique à la fois par la nature même de la mission des équipes qui nécessite une **cohésion et un esprit d'équipe fort**, par l'organisation qui place dès son arrivée l'individu au sein d'une communauté et d'une équipe, et par l'image que véhicule la BSPP en tant qu'institution.
- Le *« **mouvement permanent** »* des équipiers oblige chacun à travailler quotidiennement à la **mémoire collective** et à **se remettre quotidiennement en question** en tant qu'individu, mais et surtout **au sein de son équipe.** Cela empêche également tout leadership excessif et engendre un turn-over sain.

*« Il existe un levier lié au **grade**.»*

*« **Très forte identité communautaire** - intérêt fort pour l'**institution**. »*
*« **L'expérience opérationnelle partagée, les échanges quotidiens** et la **mobilité instituée** permet la permanence de l'entité. »*

*« Le **mouvement permanent*** [mutations] *préserve l'organisation, l'empêche de se scléroser, préserve les têtes pensantes et empêche tout despotisme »*

Le système d'évaluation et de rétribution

Le système de rétribution n'est pas un levier au sein de la BSPP dans le sens où aucune action n'est envisageable exception faite de l'avancement.
Toutefois, le système d'évaluation mis en place est riche d'enseignement : il mêle évaluations individuelles et collectives quotidiennes, notation individuelle annuelle et évaluation collective annuelle.

- **Evaluations quotidiennes**

Nous l'avons vu, chaque jour, des 'manœuvres' sont réalisées afin de maintenir le niveau des équipes et développer à la fois leurs savoir-faire et le liant entre chaque équipier. A cela s'ajoute, quotidiennement, des épreuves physiques qui, si elles ne sont pas concluantes, peuvent être pénalisantes. Elles permettent de s'assurer que chaque membre est en capacité physique d'affronter le terrain et, le cas échéant, de venir en aide à ses équipiers.

« L'exécutant est évalué dans sa capacité à travailler en équipe, sa capacité à atteindre les objectifs en équipe, à être un bon camarade. »

- **Evaluations annuelles**

Ces évaluations sont de deux ordres : individuelles ou collectives.
Les évaluations individuelles ont le double objectif de permettre d'une part l'avancement et d'autre part le renouvellement de contrat. Elles se font systématiquement au regard de l'intervention individuelle au sein de l'équipe de travail.
Les évaluations collectives sont principalement réalisées par l'intermédiaire de l'Evaluation de la Préparation Opérationnelle (EPO).

« L'EPO est réalisé durant le temps de commandement du chef de centre. Il porte sur les ***connaissances pratiques et théoriques des équipes, de l'encadrement et du chef de centre*** *(notamment savoir s'il connait chaque équipier). La* ***note*** *est attribuée au* ***chef de centre*** *(c'est lui qui est sanctionné) bien que l'évaluation porte sur les équipes, l'encadrement et le chef de centre. Ensuite, un classement est opéré entre compagnie. »*

« Le chef d'équipe est évalué en tant que chef. Il est en charge des moyens et des résultats de l'équipe. ***L'exécutant est évalué dans sa capacité à travailler en équipe, sa capacité à atteindre les objectifs en équipe,*** *à être un bon camarade. »*

Outre ces évaluations, un système de récompenses et de décorations est institutionnalisé qui promeut la performance exceptionnelle qu'elle soit individuelle ou d'équipe. Notons toutefois que chaque équipier récompensé individuellement l'est au titre des actes qu'il a personnellement réalisé grâce au support de son équipe.

*« Il y a **reconnaissance et valorisation individuelle et d'équipe** par l'intermédiaire des **récompenses et décorations**. On saisit les occasions exceptionnelles (feu, acte de courage et de dévouement,…) pour reconnaitre l'abnégation et l'engagement. On met ainsi à **l'honneur une section ou une équipe**. Prochainement, le drapeau de la BSPP sera décoré en reconnaissance des actes réalisés. »*

Le système de feed-back et de suivi

Le feed-back et le suivi sont institutionnalisés.

*« Une **information montante et descendante** permet un résultat satisfaisant au regard des objectifs à atteindre. »*
A titre d'exemple, l'EPO est « *suivi d'une **restitution à toute la compagnie : du sapeur au commandement**. » ; « une table ronde de l'Etat-major a lieu **où chacun s'exprime**. »*

Les relations au sein de l'équipe

Nous l'avons vu, dès leur intégration, les sapeurs-pompiers sont associés au sein d'équipes ; qu'il s'agisse de leur contingent, de leur groupe de formation ou à terme de leur compagnie. Ainsi, l'esprit collectif prime sur l'individu et les valeurs de cohésion, de soutien et de partage sont valorisées.

*« **L'esprit collectif est l'essence de notre organisation** »*

*« L'exécutant doit être un **bon camarade** et doit être **disponible** pour l'institution et pour les autres. Il doit remplir des tâches et des missions **même si ce ne sont pas les siennes**. Il doit **se fondre** dans le groupe.*

*« **La cohésion, les décisions prises en commun, la confiance, la capacité et possibilité d'initiative et l'écoute** font de bonnes relations d'équipe et donc une équipe efficace »*

*« Il existe une **confiance mutuelle, une vraie considération**. Cela va au-delà des individus, ça transcende les individus, **même lorsque les gens changent** »*

*« Le militaire a ce sens de **l'objectif collectif** où **chacun participe de l'ensemble**. C'est dans leurs gênes.*

Le rôle du leader

Cette notion n'apparait pas en tant que telle dans les entretiens : au sein des équipes, chacun a un rôle spécifique à jouer et, de ce fait, le rôle de leader est dévolu à un grade précis clairement défini selon les équipes.

Toutefois, le leader apparait comme la personne qui « ***oriente, priorise et motive*** ». Il est décisionnaire même s'il doit savoir rester à l'écoute de son équipe.

« *L'équipe est un tout où chacun doit* ***savoir écouter*** *l'autre et, soit répondre aux ordres, soit prendre des décisions tout en ayant à l'esprit les préconisations des uns et des autres. Ce recul et cette écoute sont fondamentaux et peuvent permettre de faire toute la différence sur le terrain* ».

Qu'en est-il de la mesure de la performance au sein de la BSPP ? Correspond-elle à la vision de la performance RH ?

La performance mesurée au sein de l'entreprise correspond-elle à la vision de la performance RH ?

Nous l'avons vu, la performance opérationnelle est mesurée individuellement et collectivement (notamment dans le cadre de l'EPO.

Toutefois, exception faite de cet aspect opérationnel, *« les* ***mesures d'efficacité*** *ne sont* ***pas clairement identifiées*** ». La performance RH, par exemple, repose sur « *des objectifs chiffrés (taux d'attrition à 6 mois, de renouvellement de contrat, effectif moyen réalisé annuel…)* » fixés par la DRH de l'Armée de Terre. « *Ces objectifs centraux sont dirigés vers les équipes régimentaires* ».

Quels outils sont mis en place pour favoriser la performance d'équipe ?

Outre ces pratiques quotidiennes, des outils et *process* ont été créés qui sont orientés 'équipe' et dont l'objectif est une meilleure efficacité.

Intégration = équipe + contingent

« Durant sa formation à l'école [Villeneuve St Georges] elle acquiert des compétences individuelles et collectives : ***elle est un musicien dans l'orchestre équipe****. »*

Formation permanente par et en équipe

« Rien ne peut être fait sans le collectif : ***l'individu est formé et ne progresse qu'en équipe****. »*

*« **L'auto formation et la formation de groupe** permettent de gagner en efficacité et en efficience. L'équipe doit pouvoir se vivre comme un organisme vivant. »*

« Chaque année, tous les SOA (sous-officiers administratifs) sont formés conjointement »

Anticipation des recrutements

*« **Anticipation des recrutements** à 2 mois pour permettre de prendre en considération l'état d'esprit des candidats et leurs aptitudes à s'intégrer vite et bien au sein de l'équipe ».*

Manager décisionnaire : recrutement, notation, avancement,…

« Le chef de corps [manager] connait son travail et ses hommes : c'est lui qui donne ou non son accord sur l'intégration d'un nouvel exécutant »

Journée cohésion

*« Des **activités de cohésion** sont organisées [journées off où la compagnie se retrouve pour participer à des activités sportives et/ou ludiques] où l'on se retrouve dans un autre environnement. Cela permet de valoriser chaque personnel, en parallèle de leur fonction. On échange sur des modes différents, découvre de nouvelles aptitudes au personnel ; on devient membre de la famille BORH ».*

Rigueur et équité au-delà des valeurs militaires

*« La **rigueur et l'équité** pour quelque personnel que ce soit permettent de favoriser l'efficacité d'un individu ou d'une équipe »*

Mode d'organisation des équipes : binôme + polyvalence + soutien = liant

*« Une **unité opérationnelle** comprend +/- 10 personnes. La maille minimum est le **binôme.** C'est valable même quand on se déplace ou que l'on fait du sport. Cela permet **d'exfiltrer, de protéger et de rendre compte**. Idéalement, il faut être minimum 3 : si 1 blessé, un soutien et 1 qui va chercher les secours ».*

Associés tout au long de la vie professionnelle du sapeur-pompier, ces outils et *process* semblent suffire à une performance optimale. Si bien que lorsque l'on interroge le BORH sur l'opportunité d'utiliser des outils 'commerciaux' tels que le 360°, voici la réponse qui est apportée :*« **le 360°** permet de créer une **dynamique, de trouver un repère, une identité, une culture, une cohésion.** Or là, **nous n'en avons pas besoin, elles existent déjà. »***

La fonction RH : fonction unique ou bicéphale ?

Ce qui a été le plus prégnant, lors des différents entretiens que le BORH de la BSPP nous a accordé, a été la répartition des rôles entre la fonction RH et les managers.

Le rôle du manager

Dans une recherche d'efficacité pour son équipe, le manager est décrit comme quelqu'un qui :

- tire son équipe vers le haut
- communique clairement les objectifs, donne le sens de la mission, fait adhérer à l'objectif collectif
- possède le charisme du leader
- se soucie de l'homme, connait son équipe, ses équipiers
- discute même informellement
- possède légitimité et crédibilité
- agit avec équité et rigueur
- protège, oriente, récompense
- agit donnant-donnant
- a un rôle de coordonnateur / chef d'orchestre

*« Une équipe performante est une équipe compétente donc **formée**, ce qui est de la responsabilité du chef qui doit tirer son équipe vers le haut. Il **communique clairement les objectifs** à atteindre, ils doivent être compris et acceptés. L'efficacité de l'équipe dépend du **charisme** du leader, il doit **faire adhérer** à l'objectif collectif, si chacun ne voit qu'une partie, on n'y arrive pas. »*

*« Il prend le temps de discuter, même **informellement**. »*
« J'organise des réunions formelles mais m'appuie également sur des rencontres informelles. »

*« L'autorité est de droit ou de fait. Tout chef doit être **légitime et crédible**. Cela passe par de la **rigueur et de l'équité**, même dans un cadre militaire où l'autorité est liée au grade. »*

*« **Très interactif, se déplace beaucoup** dans les sections. »*

*« Un bon chef **protège, oriente, récompense.** Il **donne le sens de la mission**, fait éventuellement **évoluer et forme** »*

*« Le chef doit **connaitre son équipe, ses équipiers** et organiser le travail donnant-donnant. Il **écoute et laisse la parole libre**. »*

*« Le chef a un rôle de **coordonnateur, de chef d'orchestre**. Mais cela va au-delà de ce que la hiérarchie militaire permet. Il a **l'exclusivité des objectifs** et des missions qu'il doit **communiquer clairement** à ses équipes. »*

*« Il **décline correctement les objectifs** qui lui ont été donnés et possède des **qualités managériales** »*

Contrairement aux organisations précédemment présentées, au sein de la BSSP, le rôle de manager n'inclut par le fait de donner de l'autonomie à son équipe ni de créer une bonne ambiance. Ces deux éléments trouvent une explication dans la nature même de l'institution : du fait de sa nature fortement hiérarchisée, l'équipe est la maille première de l'organisation, elle est de ce fait autonome dans son action et travaille chaque jour à se former pour conserver sa **capacité opérationnelle**. Quant à l'ambiance, l'esprit collectif et la cohésion étant le ciment des équipes de travail, le manager n'a pas de rôle spécifique à y jouer.

La RH : capitaine de navire, garant de la mémoire et des droits

Dans ce cadre, le BORH a un rôle bien spécifique : il dicte la ligne directrice tout en étant le support sur lequel les opérationnels pourront compter. Il garantit à la fois la juste application de la politique RH et la mémoire si importante du fait de la forte mobilité des hommes.

Le manager : RH en puissance

Les managers sont des gradés opérationnels, présents au sein des casernes, sans formation RH spécifique. Ils correspondent aux managers de proximité dans les organisations 'civiles'.
Pour le BORH, ils sont les acteurs essentiels de la mise en pratique de la politique RH.

	leviers													
	formation	**Composition équipe**	**intégration**	**organisation**	**clarté mission**	**contexte organisationnel**	**Evaluation**	**Promotion**	**reconnaissance**	**management**	**règles de vie**	**feed back**	**relations au sein équipe**	**rôle leader**
MANAGER	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
RH	x	1		x		X		x						x

Quelle prescription des rôles RH ?

Ainsi, la RH est-elle **bicéphale** :

- le BORH pour le support, l'ingénierie de la politique RH et de la formation, la création et mise à disposition d'outils, le contrôle des pratiques ;
- le management de proximité pour l'opérationnalisation des Ressources Humaines.

Cette **association équilibrée et intelligente** (c'est-à-dire réfléchie et consentie dans sa mise en application) **tournée vers l'équipe** est le support optimum à une pratique RH favorisant la performance.

Or, bien qu'équilibrée et intelligente, cette association est-elle prescrite ? la répartition des rôles est-elle formalisée ?

La formalisation est effective concernant l'organisation du travail au sein de l'équipe, la clarté de la mission, le contexte organisationnel, le système d'évaluation, la relation dans l'équipe et le rôle du leader.
Qui plus est, elle est reconnue et appliquée par la RH et les managers.

Concernant la composition des équipes, la formalisation n'est pas effective, exception faite de la 'maille' minimale qu'est le binôme. Les modalités de recrutement portant sur la maille 'équipe' existent mais ne sont pas formalisées ni institutionnalisées.
Enfin, concernant le système de feed-back et de suivi, comme pour le recrutement, les *process* existent mais ne sont pas totalement formalisés.

Quelle légitimité pour la fonction RH ?

Se pose alors la question de savoir si la fonction RH ne perdrait pas en légitimité, du fait de cette répartition des champs d'action ?
Bien au contraire, la RH est doublement gagnante en voyant l'opérationnel se saisir d'une partie de ses missions. En s'appropriant et en mettant en pratique la politique RH décidée par le BORH, les managers assurent une pérennité de l'organisation puisqu'ils sont au plus près des hommes et ont parfaitement conscience de la nécessité d'orienter leurs actions vers les équipes.
Ainsi, les managers sont-ils de dignes représentants de la fonction RH, véritables relais de la DRH.
La fonction RH ne peut donc que gagner en légitimité en voyant le terrain se saisir d'une partie de sa mission, à la condition de conserver un contrôle sur les pratiques et de garantir l'équité et le respect des règles.

Existe-t-il néanmoins des limites à ces pratiques ?

Deux limites nous ont été présentées lors des entretiens : la première porte sur l'évaluation ; la seconde sur la reconnaissance / récompense.

« Légalement, l'évaluation est individuelle alors comment évaluer l'équipe ? Elle peut l'être à travers son chef mais ne représentera jamais qu'une association d'évaluation individuelle »

« Aujourd'hui, aucune mesure collective de notre performance n'est mise en place ».

« Si on évalue et récompense collectivement, le mérite individuel est dilué. Cela peut appauvrir l'équipe. »

En Synthèse

Au sein de la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris, **l'équipe** apparait comme **LE modèle de performance** autour duquel est organisée l'institution. Cette notion est si bien intégrée aux **pratiques et au quotidien** que les définitions qui nous ont été données de ce qu'est une équipe performante reprenaient systématiquement l'ensemble des **leviers de performance d'équipe** définis par la littérature.

Toutefois cette intentionnalité d'action délibérément centrée sur l'équipe n'est pas seule responsable du haut niveau de performance des équipes. Les **managers** ont pleinement conscience de la nécessité d'orienter leurs actions vers la maille 'équipe'. En s'appropriant et mettant en pratique la politique RH, ils agissent en véritables **relais de la DRH**, connaissant parfaitement leurs équipes.

La **DRH** conserve un rôle de '**coach'** auprès des managers, de garant **de l'équité et du respect des règles**, et de **contrôle sur les pratiques**. Sa **légitimité** est d'autant plus forte que toute sa **politique** est structurée à la dimension 'équipe' ; politique parfaitement en adéquation avec la stratégie globale de la Brigade.

Ainsi, cette **association équilibrée et intelligente** entre la fonction RH et le management, support optimum à une pratique RH favorisant la performance, repose sur une **culture d'entreprise valorisant la notion d'équipier.** Bien que l'analyse ait été réalisée au sein d'une institution spécifique de par la nature de sa mission et de son organisation, ces pratiques sont parfaitement transposables dans une entreprise 'civile' cherchant à améliorer sa performance par l'intermédiaire de ses équipes de travail.