

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Management des ressources humaines

Thème :

**Le rôle des activités de team building sur
l'implication organisationnelle du personnel au
travail**

Cas: Baker Hughes

Élaboré par:

Melle.HASNI Loubna

Encadreur:

Dr.BRAHITI Ibtissem

**Maître de conférences « B » à
EHEC Alger**

7^{ème} Promotion

Septembre 2020

**Ecole Des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales**

Option : Management des ressources humaines

Thème :

**Le rôle des activités de team building sur
l'implication organisationnelle du personnel au
travail**

Cas: Baker Hughes

Élaboré par:

Melle.HASNI Loubna

Encadreur:

Dr.BRAHITI Ibtissem

**Maître de conférences « B » à
EHEC Alger**

7^{ème} Promotion

Septembre 2020

Dédicaces

Pour chaque évènement dans ma vie, je ne manquerai pas d'avoir une pensée à toutes les personnes qui m'ont donné le courage et l'enthousiasme,

Je dédie ce modeste, travail à ma tante qui m'a encouragé durant toutes mes études, que le bon dieu les protège.

À mes chers frères et cousines à qui je souhaite tout le bonheur du monde, à mes adorables neveux, ainsi qu'à toute ma famille.

À mes intimes : Bouchra et Souheyla et à tous mes amis et tous ceux que j'aime, en leur souhaitant tout le succès et le bonheur.

Remerciements

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne, à cet effet, je tiens à exprimer mes sincères reconnaissances et mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail et surtout ma chère tante et toute ma famille qui n'ont jamais cessé de m'encourager.

J'exprime aussi mes précieux sentiments de gratitude et de reconnaissance à mon encadreur au niveau de l'école des hautes études commerciales, madame «BRAHITI Ibtissem» d'avoir accepté de diriger ce travail, je suis particulièrement reconnaissante pour sa générosité, ses précieux conseils et sa bonne humeur qui nous a permis de travailler sans le moindre stress.

Mes remerciements s'adressent également à mon promoteur au niveau de la base de Baker Hughes Alger, MEGRAD Lamin, pour l'effort qu'il a fourni pour m'orienter et son aide pour l'administration de mon questionnaire, ainsi pour tous le personnel et particulièrement pour ceux qui ont accepté de répondre au questionnaire ,pour leur contribution et leur complicité à l'élaboration de ce travail.

J'adresse mes sincères remerciements à tout le corps des enseignants de HEC Alger, pour tout le savoir qu'ils nous ont transmis tout au long de notre cursus.

Je tiens à remercier vivement les bibliothécaires d'EHEC, ainsi Moussa de l'ESB pour leur aide considérable en matière de documentation.

Enfin, un grand merci à tous mes amis et camarades, pour les bons moments qu'on a passé ensemble et pour leurs encouragements.

Liste des tableaux

Page

Chapitre I :

Tableau I-1: L'OCQ de PORTER & al. (1974) 12

Tableau I-2 : Représente les éléments de l'échelle d'ALLEN & MAYER (1990) 14

Chapitre III :

Tableau III-1 : Répartition de l'effectif de Baker Hughes Algérie (Janvier 2018) 66

Liste des figures

	Page
<u>Chapitre II :</u>	
FigureII-1 : Le team building un temps O.F.F.E.R.T pour le développement de l'équipe	36
Figure II-2 : les avantages du team building	38
Figure II-3 : processus d'un team building	43
<u>Chapitre III :</u>	
Figure III-1 : La répartition des personnes interrogées selon le genre	70
Figure III-2 : Répartition des personnes interrogées par tranche l'âge	71
Figure III-3 : Répartition des personnes interrogées selon la catégorie socioprofessionnelle	71
Figure III-4 : Répartition des personnes interrogées selon les années d'ancienneté ...	72
Figure III-5 : La satisfaction des employés dans leur travail actuel	73
Figure III-6 : L'ambiance de travail au sein des équipes	73
Figure III-7 : L'existence des échanges sur votre travail et sur les moyens de réaliser un travail de qualité	74
Figure III-8 : Les échanges améliorer la qualité de vie aux salariés	75
Figure III-9 : Avec le travail d'équipe on atteindra les objectifs organisationnels	75
Figure III-10 : Le manager organise le travail au sein d'équipe	76
Figure III-11 : Le manager suit le travail de chacun au quotidien	76
Figure III-12 : Le manager favorise la dialogue et le partage d'information au sein d'équipe	77
Figure III-13 : Le manager gère les conflits interpersonnels	78
Figure III-14 : Le manager forme et développe les compétences de ses collaborateurs	78
Figure III-15 : Le manager fixe des objectifs clairs et réalistes	79
Figure III-16 : Le sentiment des employés vis-à-vis de l'organisation	79
Figure III-17 : Mise en œuvre des pratiques favorables pour l'intégration de personnes	80
Figure III-18 : Comment l'implication des employés existe au sein des équipes de travail	80
Figure III-19 : Le degré d'intégration des travailleurs dans leurs équipes de travail..	81
Figure III-20 : Souhaitez-vous continuer à travailler dans votre entreprise actuelle ...	82

Figure III-21 : L'organisation des séances de motivation, de sensibilisation et de formation afin de mieux intégrer ses collaborateurs et crée la cohésion d'équipe	82
Figure III-22 : Activités favorisent le sentiment d'appartenance	83
Figure III-23 : Les managers écoutent les soucis de leurs équipes	84
Figure III-24 : Les membres du groupe parlent librement de leurs difficultés	84
Figure III-25: La rencontre de difficultés liées à la cohésion et à la communication dans l'exécution des tâches	85
Figure III-26: Les conflits interpersonnels	86
Figure III-27: La cause principale des conflits interpersonnels	86
Figure III-28: Les facteurs de motivation au travail	87
Figure III-29: Les facteurs qui démotivent de plus	88
Figure III-30: Les manques pour lesquelles l'esprit d'équipe n'existe pas	88
Figure III-31: La croyance aux activités de team building	89

Sommaire

	Page
Introduction générale	01
Chapitre I : L'implication Organisationnelle	05
Section 01 : généralités sur l'implication organisationnelle	07
Section 02 : L'implication organisationnelle au travail	15
Section 03 : Enjeu, déterminants, les problèmes à résoudre par l'implication et les effets d'implication	21
Chapitre II : La cohésion des équipes	28
Section 01 : Théorie du team building	30
Section 02 : Team building : la cohésion d'équipe	35
Section 03 : L'application de team building au sein des entreprises	41
Chapitre III : Etude de cas	57
Section 01 : Présentation de l'entreprise Baker Hughes	59
Section 02 : Présentation de l'enquête	64
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats	66
Conclusion générale	92

Résumé

La mondialisation des marchés, l'internationalisation des activités économiques et les flux migratoires poussent les entreprises à se redéfinir et à prendre en considération ces changements.

Au niveau organisationnel, nous assistons à une modification profonde du capital humain des entreprises. Dorénavant, les gestionnaires doivent donc prendre en compte la cohésion d'équipe au sein des entreprises.

La cohésion d'équipe au sein d'une entreprise est une condition majeure pour le développement et la réussite de celle-ci. Il est primordial pour les dirigeants de savoir qu'ils peuvent compter sur une équipe engagée avec eux, et en qu'ils peuvent avoir confiance. L'ensemble des collaborateurs doivent pouvoir travailler ensemble dans un même but, sans se tirer dans les pattes. Il n'y a rien de pire qu'une mauvaise ambiance, ou juste de simples problèmes de communication entre collègues pour entraîner une baisse de la motivation et un cercle vicieux de contre-performance. Pour éviter ce genre de troubles, il existe des activités de team building à effectuer, qui permettent à des collègues quel que soit leur sexe ou leur âge, de se retrouver et d'améliorer l'esprit d'équipe et degré d'intégration.

Cette présente recherche s'inscrit dans cette optique en essayant d'analyser l'influence des activités de team building, sur les pratiques managériales notamment l'implication organisationnelle. Pour mettre en exergue cette réalité, nous avons choisie de mener notre étude dans une multinationale installée en Algérie, le but est de recueillir les perceptions des employés envers le team building dans leur entreprise et de souligner les enjeux auxquels font face les gestionnaires pour gérer des équipes. Aussi, notre recherche vise à démontrer que les activités de team building sont un investissement à long terme, motivant et sous condition de management d'équipe, une opportunité extraordinaire pour toute organisation.

Mots clés : implication organisationnelle, cohésion d'équipe, l'équipe, management d'équipe, l'esprit d'équipe, travail d'équipe, team building.

Abstract

The globalization of markets, the internationalization of economic activities and migratory flows are pushing companies to redefine themselves and to take these changes into consideration.

At the organizational level, we are witnessing a profound change in the human capital of companies. From now on, managers must therefore take into account team cohesion within companies.

Team cohesion within a company is a major condition for its development and success. It is essential for leaders to know that they can count on a team that is engaged with them, and that they can trust. All employees must be able to work together towards the same goal, without shooting each other in the face. There is nothing worse than a bad atmosphere, or just simple communication problems between colleagues to lead to low motivation and a vicious cycle of underperformance. To avoid this kind of trouble, there are team building activities to be performed, which allow colleagues of any gender or age to come together and improve team spirit and degree of integration.

This current research is part of this perspective by trying to analyze the influence of team building activities, on managerial practices, in particular organizational involvement. To highlight this reality, we chose to conduct our study in a multinational based in Algeria, the goal is to collect the perceptions of employees towards team building in their company and to underline the challenges faced by managers to manage teams. Also, our research aims to demonstrate that team building activities are a long-term investment, motivating and subject to team management, an extraordinary opportunity for any organization.

Keywords: organizational involvement, team cohesion, team, team management, team spirit, teamwork, team building.

ملخص

تدفع عولمة الأسواق وتدويل الأنشطة الاقتصادية وتدفقات الهجرة الشركات إلى إعادة تعريف نفسها وأخذ هذه التغييرات في الاعتبار.

على المستوى التنظيمي، نشهد تغيرًا عميقًا في رأس المال البشري للشركات. من الآن فصاعدًا، يجب على المديرين مراعاة تماسك الفريق داخل الشركات.

يعد تماسك الفريق داخل الشركة شرطًا رئيسيًا لتطورها ونجاحها. من الضروري أن يعرف القادة أنه يمكنهم الاعتماد على فريق منخرط معهم، ويمكنهم الوثوق به. يجب أن يكون جميع الموظفين قادرين على العمل معًا لتحقيق نفس الهدف، دون إطلاق النار على الوجه. ليس هناك ما هو أسوأ من جو سيء، أو مجرد مشاكل تواصل بسيطة بين الزملاء تؤدي إلى انخفاض الحافز وحلقة مفرغة من ضعف الأداء. لتجنب هذا النوع من الاضطراب، هناك أنشطة لبناء الفريق لأدائها، والتي تسمح للزملاء من أي جنس أو عمر بالالتقاء معًا وتحسين روح الفريق ودرجة التكامل.

هذا البحث الحالي هو جزء من هذا المنظور من خلال محاولة تحليل تأثير أنشطة بناء الفريق، على الممارسات الإدارية، وخاصة المشاركة التنظيمية. لتسليط الضوء على هذا الواقع، اخترنا إجراء دراستنا في شركة متعددة الجنسيات مقرها في الجزائر، والهدف هو جمع تصورات الموظفين تجاه بناء الفريق في شركتهم والتأكيد على التحديات التي يواجهها المديرون لإدارة فرق. يهدف بحثنا أيضًا إلى إثبات أن أنشطة بناء الفريق هي استثمار طويل الأجل ومحفز وخاضع لإدارة الفريق، وهي فرصة غير عادية لأي منظمة.

الكلمات المفتاحية: المشاركة التنظيمية، تماسك الفريق، الفريق، إدارة الفريق، روح الفريق، العمل الجماعي، بناء الفريق.

Introduction Générale

Introduction générale

Les entreprises d'aujourd'hui visent d'être leader dans leur domaine et faire face à la concurrence rude et mondialisée, d'être au courant des changements technologiques pour qu'elles puissent répondre aux exigences de ses clients.

Les ressources humaines se révèlent être des principales richesses imparfaitement imitables, sont devenues un facteur stratégique garantissant le succès et la pérennité des entreprises, car le facteur humain constitue un capital dont on doit savoir le rentabiliser et un investissement plus bénéfique sur lequel beaucoup de spécialistes en psychologie du travail, de gestion, de sociologie se sont concentrés dans leurs recherches sur la productivité et le rendement du travail. D'où le discours managérial contemporain met grandement l'accent sur l'importance des ressources humaines. Ces derniers sont les acteurs à l'intérieur d'un système qui font de l'organisation ce qu'elle est.

Le défi relevé par toute entreprise soucieuse de son devenir est l'implication, l'intégration, l'acquisition, le maintien et l'optimisation de ressources humaines compétentes, évolutives, créatives et motivées. Et pour avoir le rendement souhaité de ce capital il faut que l'entreprise crée l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance au travail.

Au cours des dernières années, les organisations de toutes sortes ont commencé à accorder beaucoup d'attention à la cohésion d'équipe, car une équipe performante signifie une entreprise prospère. Peu importe son industrie ou son créneau, si elle a des personnes très performantes qui travaillent bien ensemble, elle obtiendra de meilleurs résultats. Et à la réussite de celle-ci il est primordial pour les dirigeants de savoir qu'ils peuvent compter sur une équipe engagée avec eux, et en qu'ils peuvent avoir confiance et qui travaillent ensemble dans un même but, sans se tirer dans les pattes.

Il n'y a rien de pire qu'une mauvaise ambiance, ou juste de simples problèmes de communication entre collègues pour entraîner une baisse de la motivation et un cercle vicieux de contre-performance. Pour éviter ce genre de troubles, il existe des activités à effectuer dans et hors du cadre de l'entreprise. Elles permettent à des collègues, quel que soit leur sexe ou leur âge, de se retrouver et d'améliorer l'esprit d'équipe. Ce sont des activités de team building.

La prise en compte de ses activités constitue une préoccupation majeure dans la stratégie de développement organisationnel parce qu'elle influence sur le comportement et le rendement des membres de l'organisation.

Aujourd'hui l'entreprise a pris conscience que la volonté de ses hommes peut créer les changements attendus, s'ils sont motivés au travail, ils apporteront de la richesse. Ce phénomène de l'implication est l'élément moteur du développement de l'entreprise.

Certaines études ont montré que L'implication et les activités de team building sont deux notions fortement corrélés, ce résultat provient du fait que les activités de team building sont la fonction la plus importante du processus de l'implication organisationnelle, et que ces deux notions sont en grande partie, déterminées par de nombreux facteurs.

A cet égard, et pour mieux comprendre le domaine de ses activités dans lequel s'inscrit notre recherche, on s'est intéressé à l'étude de l'influence que peut exercer la variable des activités de team building sur l'implication organisationnelle, notre recherche est intitulée : «le rôle des activités de team building sur l'implication organisationnelle du personnel au travail», le choix de ce thème est dû à son importance et sa nouveauté ,c'est un sujet d'actualité qui mérite une grande attention .

Pour développer notre étude, nous avons jugé utile de formuler notre problématique de la manière suivante :

- **les activités de team building favorisent-elles l'implication organisationnelle des ressources humaines?**

Suite à cette problématique, d'autres questions se découlent, à savoir :

- 1- Comment la mise en œuvre des activités de team building contribue-t-elle aux dynamismes relationnels des équipes de travail ?
- 2- Quelle est le rôle des activités de team building dans les organisations ?
- 3- Quelle est l'effet de team building sur l'implication des employés?

A l'effet d'apporter des réponses aux interrogations précédentes, nous émettons les hypothèses suivantes :

- **H1** : Les activités de team building développent l'esprit d'équipe et améliorent le processus de résolutions des conflits.

Introduction générale

- **H2** : Les activités de team building favorisent la communication interne entre la hiérarchie.
- **H3** : L'ambiance de travail au sein d'équipe influence positivement sur le niveau d'implication du personnel.

L'objectif de cette étude est d'essayer de vérifier l'exactitude des hypothèses énoncées ci-dessus et de pouvoir répondre aux sous-problématiques et bien évidemment à la problématique de base déjà énoncée.

Pour notre travail de recherche, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante :

- Collecter et analyser des documents théoriques portant sur les deux concepts de l'étude à savoir, l'implication organisationnelle et les activités de team building.
- Joindre la théorie à la pratique ,en analysant les enjeux majeur de l'implication organisationnelle au sein d'une entreprise et les causes ou les facettes pour impliquer le personnel au travail, ainsi que le recueil des perceptions des travailleurs vis-à-vis de la cohésion d'équipe qui caractérise leurs équipes de travail, et la manière dont les activités de team building influence sur l'implication dans l'entreprise ,et tout cela ont s'appuyant sur un questionnaire que nous avons administré au sein de notre entreprise d'accueil ,qui est la multinationale Baker Hughes.

Afin de réaliser cette recherche et mener bien les investigations scientifiques, nous avons eu recours à la construction de documents, en l'occurrence, les ouvrages scientifique, les thèses et mémoires universitaires, les documents internes à l'entreprise, le site internet de l'entreprise, et la recherche sur internet.

Pour accomplir ce travail, nous l'avons structuré en trois chapitres, deux chapitres théoriques et un chapitre pratique.

Le premier chapitre, sera consacré à l'étude de l'implication organisationnelle dans les entreprises, dans ce chapitre nous allons procéder à la définition des concepts de bases et les notions liées à l'implication du personnel au travail et aux différentes études menées par des auteurs divers dans ce domaine.

Quant au deuxième chapitre, nous allons essayer de présenter les notions liées à la cohésion d'équipe, et les activités de team building ainsi leurs avantages sur les employés et l'entreprise.

Dans le dernier chapitre qui représente le volet pratique, nous allons donner une brève présentation de la multinationale Baker Hughes, nous allons également présenter notre enquête puis analyser et interpréter les résultats du questionnaire pour essayer de répondre à nos interrogations et confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ.

Chapitre I :
L'IMPLICATION
ORGANISATIONNELLE

Introduction :

L'implication organisationnelle exerce un attrait élevé en psychologie sociale des organisations et en gestion des ressources humaines. Cela s'explique par l'importance de cette variable pour la compréhension du comportement des individus au travail pour augmenter la productivité et la fidélité vis-à-vis de l'organisation.

Ce premier chapitre, dans sa première section, est consacré aux généralités de l'implication organisationnelle, dont on va développer, la conceptualisation de l'implication organisationnelle, les définitions, les composantes, les dimensions et les principes de l'implication.

La deuxième section de ce chapitre, traitera la question de l'implication organisationnelle au travail en insistant sur les différentes facettes de l'implication sur le personnel au travail, on abordera par la suite les critères de mesure d'implication en cernant les facteurs influents sur l'implication organisationnelle.

La troisième section de ce premier chapitre sera consacrée à l'enjeu majeur de l'implication, il s'agit de présenter les déterminants de l'implication et les problèmes à résoudre par l'implication.

Cette troisième section fournira également les effets positifs et négatifs de l'implication.

Section 01 : généralités sur l'implication organisationnelle

L'implication, traduction française du terme « commitment », semble avoir été introduite dans les recherches scientifiques par Foote (1951), qui l'utilisa pour examiner la manière dont les actifs initient et maintiennent les lignes d'activités. Il s'agit d'un concept fortement mobilisé par les chercheurs étrangers depuis les années 1970, et par les chercheurs français depuis le début des années 1980.

1.1- Les différentes définitions de l'implication organisationnelle :

L'implication organisationnelle est un concept qui a de nombreuses définitions, ces définitions permettent de traduire une interaction entre l'individu et son univers de travail notamment l'organisation dans laquelle il travaille.

Selon O'reilly & Chatman (1986) : « C'est l'attachement psychologique ressenti par un individu pour une organisation, il reflète le degré d'internalisation et d'adoption des caractéristiques et des perspectives d'une organisation »¹.

Selon Mery & Allen(1990) : Définissent comme : « l'état psychologique qui relie l'individu à son organisation »².

Donc, l'implication organisationnelle, comme l'importance relative de l'identification et de l'engagement d'un individu dans une organisation particulière.

Selon Thévenet (1992) : « L'implication organisationnelle traduit une interaction entre l'individu et l'entreprise. » L'implication organisationnelle représente donc une prédisposition à agir et résultats d'échanges, d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation, l'implication organisationnelle est un processus³.

Pour Mowday (1998), « l'implication peut être vue comme une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille »⁴.

¹- DAOUD Ben ARAB Sonda, l'implication organisationnelle : Levier pour performance financier ? Une étude dans le contexte tunisien, 2001, in <http://www.nuif.ch/argh2001/article/page/papers41.pdf>.

²- HERRABAH Olivier, Karim MIGNONAC et Bruno SIRE, « identification ou implication organisationnelle », revue de gestion des ressources humaines, n° 59, janvier , février, mars, paris, 2006, p 04.

³- LAHMOUZ Karima, impact des opérations de fusion- acquisition sur l'implication organisationnelle des cadres : quelques pistes de recherche, 2005, in : www.uqtr.ca/revue-travail/articles/2005karima_lahmouz, vol4num1pp63-85.PDF.

⁴ - Mowday (R.T) « Reflections on the study and relevance of organizational commitment », Human Resource Management Review, vol. 8, N 4, 1998, p387.

1.2- Les composantes de l'implication organisationnelle :

Les différentes composantes de l'implication nous signalons que cette dernière peut se faire dans différents aspects de l'expérience de travail et nous avons repéré cinq :

➤ **La valeur du travail :**

C'est le fait de travailler lui-même qui est considéré comme une valeur comparée à d'autres expériences de l'existence, comme la famille, les loisirs ou la vie associative.

➤ **L'environnement immédiat :**

En particulier les relations de proximités dans le cadre de travail.

➤ **L'activité de l'entreprise :**

Le fait de travailler dans un secteur porteur de statut social aux yeux d'autres.

➤ **Le métier :**

Le domaine d'expertise (commercial, informatique...).

➤ **L'entreprise proprement dit :**

1.3- Typologies de l'implication organisationnelle :

Pour définir la relation psychologique entre un salarié et son organisation, la littérature montre qu'il existe des formes d'implication, caractérisant les liens entre l'individu et son travail de manière générale sur la base d'une méta-analyse de MORREW (1983), VAHE-HENNEQUIN (2001) fait ressortir cinq catégories d'implication¹:

1.3.1. L'implication dans les valeurs au travail :

Cette conception suggère que le travail est une valeur en soi et que les efforts au travail témoignent de la valeur personnelle de l'individu.

1.3.2. L'implication dans la carrière :

Elle se définit comme étant l'attitude d'une personne vis-à-vis de sa profession et sa motivation à travailler selon une vocation choisit. L'individu impliqué à son métier va le valoriser car il lui confère un statut spécifique lui permettant d'appartenir à un groupe professionnel².

1.3.3. L'implication dans l'emploi occupé :

Représente l'importance attachée à l'emploi et la manière dont le salarié s'identifie à son emploi. L'engagement dans l'emploi a été aussi abordé sous un angle cognitif, comme le fruit de l'évaluation par salarié de sa performance au travail selon l'image qu'il a de lui-même.

¹ HAVE-HENNEQUIN-Calorine, « implication et structure en réseaux », université paris1panthéon sarbonne.pdf.

² Peretti J.M.,Tous D.R.H: Pratiques de gestion des ressources humaines à l'usage des dirigeants et superviseur (collectif), Ed d'Organisation, Octobre 1999 ;Chapitre 21 : L'impliquer ses collaborateurs, Thévenet M., p 249.

1.3.4. L'implication dans l'organisation :

Elle représente l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation et indique la prédisposition à fournir des efforts pour l'organisation.

1.3.5. L'implication dans le syndicat :

Elle représente le degré d'adhésion de l'individu aux valeurs du syndicat, et la volonté de rester membre de cette institution.

Dans ce type d'implication, on peut dire que le salarié s'implique avec son environnement de travail, pour garder la loyauté et la fidélité envers leur organisation.

1.4- Les dimensions de l'implication au travail :

En se basant sur les propos d'Allen & Meyer, on distingue trois dimensions ou formes de l'implication organisationnelle qui se caractérisent « comme des Etats mentaux qui reflètent des composantes distinctes »¹.

1.4.1- Implication normative:

L'implication normative renvoie à la logique de l'engagement lié à la cohérence des valeurs organisationnelles et individuelles. « Résulte de la perception de salarie des pressions sociales qui s'exercent sur lui en faveur d'un comportement déterminé. C'est la totalité de ces pressions internalisées qui poussent l'employé à agir de manière à satisfaire les buts et intérêts organisationnels. En ayant une forte implication normative, l'employé ne quitte pas l'organisation car il trouve qu'il est immoral d'agir ainsi »². L'individu réalise les actes qu'il conçoit comme justes et moraux³.

1.4.2- L'implication calculée ou continuée :

« Elle s'articule autour de deux théories, notamment la théorie de l'échange réciproque et la théorie des avantages comparatifs. Ces théories impliquent la comparaison entre les avantages tirés et les sacrifices effectués. Elle renvoie aux éléments qui ont de la valeur pour l'individu considéré et qui seraient perdus s'il quittait l'organisation (temps, effort, compétences développées à l'intérieur de l'organisation)»⁴.

Une attention donnée aux coûts associés au fait de rester dans l'organisation. Pour eux, l'employé ayant une forte implication continue reste dans l'organisation parce qu'il a en besoin.

¹ - PAILLE Pascal, revue de gestion des ressources , éd ESK,N °52,avril, mai, juin, paris,2004, p 31.

² - SESSOU Kouffi, implication organisationnelle des salariés des ONG togolaises, in : [www.cirano.umontreal.ca/publication/documents.html/papier 95.pdf](http://www.cirano.umontreal.ca/publication/documents.html/papier%2095.pdf)

³ - Allen (N.J.) ET Meyer (J.P.): "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", Journal of occupational psychology, n°63, 1990, P3.

⁴ - SESSOU Kouffi, op.cit.p 112.

1.4.3- L'implication affective (psychologique ou attitudinale) :

Elle se caractérise par trois facteurs notamment ;

- « une forte croyance et acceptation des valeurs et des objectifs de l'organisation.
- une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation.
- et un désir de rester membre de cette dernière. Elle est fondée sur un attachement émotionnel reflète donc l'identification d'une personne dans une organisation particulière»¹.

1.5- Les principes de l'implication :

Il y a deux principes importants de l'implication: la cohérence et la socialisation.

➤ La cohérence :

La cohérence est « le rapport d'harmonie ou l'organisation logique entre des éléments »²
Au niveau de l'organisation : parlant de la cohérence la politique générale de l'entreprise et de son projet organisationnel avec les décisions stratégiques et opérationnelles. C'est la culture de l'entreprise qui la source, même si elle n'est pas la seule référence. Même dans le cas de changement dans la culture de l'entreprise, elle doit être prise en compte et exploitée. Au niveau de la relation avec la personne : on retrouve le principe de la cohérence d'ensemble, avec l'écoute et la compréhension indispensables des personnes et de leurs spécificités³.

➤ La socialisation⁴:

La socialisation aurait pour objectif de créer de l'interaction et agir au niveau du développement d'une confiance mutuelle, et au niveau de la sensibilisation aux problèmes de l'entreprise. Elle permettrait de favoriser l'implication. Elle se traduit de différentes manières: groupes opérationnels, groupes informels de collègues, groupes promus dans des activités extra-professionnelles (team building...).

Ces deux principes (cohérence et socialisation) doivent être mis en œuvre dans la gestion du personnel, dans le management et dans l'orientation vers l'entreprise pour conduire à l'implication des personnes :

- Dans la gestion du personnel par :
 - ✓ La formation si elle est adaptée aux impératifs de changement de l'entreprise et si elle répond aux attentes des personnes.
 - ✓ La fidélisation du personnel.

¹- Allen (N.J.) ET Meyer (J.P.), op.cit.p1.

² - www.internaute.com/dictionnaire/Fr/définition, consulté le 03/04/2020 à 19:28.

³ - THEVENET (M) : « impliquer les personnes dans l'organisation », éd liaisons, 1995, p189.

⁴ - Ibid., P190.

- ✓ La gestion des carrières entendue comme la gestion de l'ensemble des situations d'une vie de travail assurant, dans la continuité, cohérence et socialisation.
- Dans le management c'est à dire la manière de gérer au quotidien les situations de travail par la distribution, le contrôle, la coordination et l'assistance. D'où l'importance du relationnel.
- Dans l'orientation vers l'entreprise, dans le sens d'information sur les problématiques de l'entreprise liées au contexte interne mais aussi extérieur. L'information permet de partager les références.

1.6- Mesures de l'implication organisationnelle :

De nombreuses échelles de mesure de l'implication sont disponibles, témoignant de la diversité des définitions proposées par les auteurs. Une échelle domine très largement par son utilisation : l'Organizationnel commitment questionnaire (OCQ) de PORTER & al. (1974). Depuis sa création, l'instrument jouit d'une forte popularité. Pourtant, la littérature révèle une ambiguïté : certains auteurs considèrent l'échelle comme unidimensionnelle, alors que d'autres prétendent qu'elle aborde les différents facteurs de l'implication. Les recherches les plus récentes adoptent une approche multidimensionnelle. Elles utilisent en majorité l'échelle proposée par ALLEN & MAYER (1990), destinée à évaluer les dimensions affectives, calculées et normatives du concept. L'analyse critique de ces deux échelles permet de justifier notre position.

1.6.1. L'échelle de PORTER & al. (1974)

Sur la base de leur propre définition de l'implication, PORTER & al. (1974) conçoivent l'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire). L'instrument se compose de 15 items visant à appréhender les trois composantes identifiées par les auteurs. Le tableau ci-dessous présente la traduction de l'échelle.

En particulier, PORTER & al. Ainsi que MOWDAY & al. Font remarquer que : L'OCQ possède des qualités psychométriques importantes, démontrées dans différentes études.

- L'outil possède une cohérence interne élevée et une fiabilité forte.
- L'échelle est stable ; les auteurs montrent que des mesures effectuées sur des périodes courtes sont homogènes. Sa validité convergente est satisfaisante : ces indications sont convergentes avec celle fournie par des échelles de motivation ou d'intention de rester.

Chapitre 1 : L'implication organisationnelle

- Sa validité discriminante est forte : elle permet de distinguer clairement le concept d'implication des concepts proches comme l'engagement au travail, la satisfaction, où. Les corrélations observées avec ces concepts confirment son indépendance.
- Sa validité de prédiction est élevée : de nombreuses études démontrent que l'OCQ fournit des prédictions fiables concernant les comportements des salariés (efforts au travail, performance, absentéisme, intention de partir, etc...).

Tableau I-1: L'OCQ de PORTER & al. (1974)

1. Je suis prêt à faire de gros effort, au-delà de ce qui est normalement attendu, pour l'entreprise à réussir.
2. Je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise ou être membre est formidable.
3. J'éprouve très peu de loyauté pour cette entreprise.
4. J'accepterais pratiquement n'importe quelle tâche afin de demeurer membre de cette entreprise.
5. Je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celle de l'entreprise.
6. Je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise.
7. Je pourrais tout aussi bien travailler pour une autre entreprise dans la mesure où mon travail resterait le même
8. Cette entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même.
9. Dans l'état actuel des choses, il en faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'entreprise.
10. Je suis heureux d'avoir choisi, lors de mon recrutement, de travailler pour l'entreprise plutôt que pour une autre
11. Il n'y a pas grand-chose à gagner à rester indéfiniment dans cette entreprise
12. Je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de l'entreprise sur des sujets touchant les salariés.
13. Je me sens vraiment concerné par le futur de cette entreprise
14. Pour moi, cette entreprise est la meilleure où je pourrais travailler.
15. J'ai fait une très grave erreur en décidant de travailler dans cette entreprise.

Source : SCOUARNEC.A. (2000), « Pratiques de gestion par les compétences et perception des salariés, une analyse des effets sociaux ». Thèse de doctorat en sciences de Gestion (N.R), Université de Caen. France. P140

Par contre, des critiques fortes lui sont adressées :

- Le mélange d'aspects attitudeaux et comportementaux lui est reproché (REICHERS, 1985 ; NEVEU, 1993). L'échelle comporte des items mesurant l'implication attitudeale (identification aux valeurs de l'entreprise) et des items évaluant des intentions de

comportement. Ces items polluent la validité de mesure de l'implication ; l'échelle confond le concept d'implication avec ses effets (intention de départ du salarié).

- Sa structure factorielle n'est pas stable ; alors que certains chercheurs constatent une structure unidimensionnelle, d'autres obtiennent une structure multidimensionnelle les dimensions identifiées par ces derniers sont divergentes. Certains obtiennent deux facettes (COMMEIRAS, 1994 ; REICHERS, 1985), d'autres affirment que l'échelle est tridimensionnelle (CHATMAN & al, 1990). En outre certains items ont un comportement étrange : l'item 3 apparaît dans la facette affective pour ANGLE & PERRY (1981), alors qu'il s'intègre à l'axe calculé pour COHEN & al.
- Certains items posent des difficultés de compréhension. Dans une étude récente, nous avons constaté que l'item 3 « j'éprouve très peu de loyauté envers cette entreprise » et l'item 10 « je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque mon recrutement, de travailler pour cette entreprise plutôt que pour une semblerait utile de reformuler certains items, pour réduire les ambiguïtés liées à la traduction ».

1.6.2. L'échelle d'ALLEN & MAYER (1990)

Abordant l'implication sous un angle tridimensionnelle (implication affective, cognitive et normative), l'instrument se compose au départ de 24 items (8 pour chaque dimension). Les résultats d'une étude méthodologique ont conduit les auteurs à ramener l'échelle à 18 items. Deux critiques majeures ont été adressées à l'échelle proposée¹:

- Le manque de distinction entre les dimensions affective et normative lui est reproché. Sur la base des études disponibles, NEVEU (1993) et RANDALLE & al. (1990) affirment que la distinction entre les deux facettes n'est pas clairement démontrée. De nombreux chercheurs ont jugé prudent d'écarter la facette normative, en attendant une reformulation plus claire.
- Ses propriétés psychométriques ne sont pas totalement démontrées. Contrairement à l'OCQ de PORTER, plus ancienne, l'échelle d'ALLEN & MAYER (1993) a été peu testée. On connaît moins bien ses qualités méthodologiques. L'échelle possède malgré tout de nombreuses qualités, et des travaux récents relativisent les critiques formulées précédemment :
- La fiabilité et la cohérence interne de l'échelle ont été démontrées.

¹ Claude Fabre, Op.cit., ppp.155, 156,157.

Chapitre 1 : L'implication organisationnelle

- La tridimensionnalité de l'échelle a été prouvée dans des études méthodologiques. HACKETT, BYCIO & HAUSDOEF (1995) admettent que la structure factorielle de l'échelle est stable. ELLEN, MAYER & SMITH (1993) démontrent la présence des trois dimensions de l'implication.
- L'interchangeabilité de la sous-échelle d'implication affective avec l'OCQ de PORTER est un atout. RANDALL (1990) que la dimension affective de l'échelle d'ALLEN & MAYER et l'OCQ sont très fortement corrélées, ce qui prouve qu'elles mesurent la même chose.

Tableau I.2 : Représente les éléments de l'échelle d'ALLEN & MAYER (1990)

IMPLICATION AFFECTIVE
1. Je serais très heureux de finir ma carrière dans cette entreprise.
2. Je ressens les problèmes de cette entreprise comme les miens.
3. Je ne ressens pas un sentiment d'appartenance à cette entreprise.
4. Je ne me sens pas attaché affectivement à cette entreprise.
5. Je me sens membre à part entière de cette entreprise.
6. Cette entreprise a une grande signification pour moi.
IMPLICATION CALCULEE, OU COGNITIVE
7. Rester dans cette entreprise est autant affaire de nécessité que de désir.
8. Ce serait très difficile pour moi de quitter l'entreprise, même si je le voulais.
9. Trop de choses dans ma vie pourraient être perturbées si je quittais cette entreprise maintenant.
10. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités alternatives pour quitter cette entreprise.
11. Si je n'avais pas tant donné à cette entreprise, je pourrais penser à travailler ailleurs.
12. Une des rares préoccupations avec mon départ serait le peu d'alternatives possibles.
IMPLICATION NORMATIVE
13. Je ne ressens pas une obligation de rester chez mon employeur actuel.
14. Je ne ressens pas le droit de quitter cette entreprise actuellement, même si je le voulais.
15. Si je quittais cette entreprise maintenant, je n'aurais aucun remords.
16. Cette entreprise mérite bien ma loyauté.
17. Je ne quitterais pas cette entreprise, car je me sens redevable envers les personnes qui y travaillent.
18. Je dois beaucoup à cette entreprise.

Source : SCOUARNEC.A. (2000), « Pratiques de gestion par les compétences et perception des salariés, une analyse des effets sociaux ». Thèse de doctorat en sciences de Gestion (N.R), Université de Caen. France. P142.

Section 02 : L'implication organisationnelle au travail

2.1- Politique du concept de l'implication :

L'adaptation ne suffit pas : on veut plus encore en cherchant l'implication des personnes, c'est-à-dire l'initiative, l'investissement et l'engagement de la part des personnes pour assurer l'efficacité collective. On veut de l'implication, c'est-à-dire que l'on attend des personnes qu'ils soient suffisamment concernés par les buts de l'organisation et ses valeurs pour réagir de manière appropriée aux situations.

P. SENGE, distingue les compétences nécessaires à une organisation aujourd'hui ; son approche est fortement marquée par les théories des systèmes, mais à cela s'ajoute une vision partagée, qui compléterait des règles ou structures communes. Mais vision partagée et référence commune ne découlent pas du vœu pieux et il ne suffit pas de les affirmer pour qu'elles opèrent¹.

Donc, les organisations aujourd'hui ont besoin des salariés qui sont impliqués à leurs organisations c'est-à-dire être fidèle, adhérant aux buts et aux valeurs de l'organisation et de donner une valeur à son travail.

Le problème de l'implication peut se résumer ainsi :

- L'implication dans l'organisation n'est pas synonyme de performance ; chacun connaît des personnes impliqués non performants.
- Pourtant l'implication dans l'organisation est utile comme ressource ; elle représente un patrimoine de confiance dans l'entreprise et un attachement à ses buts et valeurs, c'est donc une ressource.
- Il n'est pas possible de créer l'implication qui provient de l'individu lui-même, de son adhésion et de sa volonté même si on peut toujours essayer de l'influencer.
- Sans pouvoir changer les personnes et les impliquer, l'entreprise peut pourtant agir parce que l'implication a un rapport avec la culture.

2.2- Les causes ou Les facettes pour impliqué le personnel au travail :

Pour définir la relation psychologique entre un salarié et son organisation, pourtant, la littérature montre qu'il existe d'autres formes d'implication, caractérisant les liens entre l'individu et son travail de manière générale. Selon THEVENET il existe cinq facettes ou causes d'implication, d'où ces causes couvrent les aspects les plus fréquemment rencontrés auprès des personnes impliquées.

¹ THEVENET Maurice, « la culture d'entreprise », 4ème édition, PUF, Paris, 2003, pp.30, 31.

2.2.1- L'implication dans les valeurs au travail :

Inspirée de l'éthique protestante du travail de Weber(1958), cette conception suggère que le travail est une valeur en soi et que les efforts au travail témoignent de la valeur personnelle de l'individu. THEVENET dit que « la valeur-travail comme cause de l'implication, c'est quand les personnes s'impliquent parce qu'elles valorisent le travail, au même titre que d'autres activités humaines. C'est un lieu d'investissement de temps, une activité sociale parmi d'autres comme les loisirs, la famille, la vie dans la cité. Au travail sont associées des valeurs comme la compétition, le sens de la réalisation, la reconnaissance sociale que procure cette activité et les rôles qui lui sont associés. Il est important pour la personne de Faire, de réaliser, d'être utile. La notion de devoir y est importante. Mieux encore, on retrouve une grande difficulté à séparer le travail du reste de l'existence : le travail n'est pas cloisonné, on fait dans le travail comme on fait dans la vie courante»¹.

2.2.2- L'implication dans le métier :

« C'est ici l'expertise, l'appartenance à un milieu professionnel qui compte »², elle représente l'importance attachée à l'emploi et la manière dont le salarié s'identifie à son emploi. L'engagement dans l'emploi a été aussi abordé sous un angle cognitif, comme le fruit de l'évaluation par le salarié de sa performance au travail selon l'image qu'il a de lui-même.

2.2.3- L'implication dans l'environnement immédiat de travail :

Le contexte de travail ou bien « l'environnement proche d'exercice de travail »³, est une cause d'implication parce qu'il permet aux salariés de construire des relations interpersonnelles avec l'équipe, des relations avec l'encadrement ce qui augmentent le sentiment d'implication dans le cas où ces relations sont saines et constructives.

2.2.4- L'implication dans le produit ou l'activité⁴ :

La cause de l'implication est alors liée au produit que fabrique l'entreprise ou son activité qu'ils sont peut-être des rêves depuis l'enfance de la personne par exemple en travaillant dans l'automobile, dans le soin...c'est une fois de plus le lien entre ce que l'on fait et son histoire personnelle.

Ces produits /activités peuvent être aussi fort statut social : travailler dans les médias, engager dans des secteurs considérés comme importants dans la société donc ici c'est un lien avec l'image que la personne renvoie à la société et l'environnement sur l'activité de salariés.

¹ - THEVENET (M) : « le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes », 2ème édition, éd d'Organisation, 2004, P86-87.

² - Ibid, P86.

³ -Ibid, P91.

⁴ - Ibid, p102.

2.2.5- L'implication dans l'entreprise :

Pour THEVENET « l'implication dans l'entreprise c'est donc : une adhésion à des buts et à des valeurs, la reconnaissance de soi dans la marque que constitue l'enseigne ou le nom de l'entreprise, la reconnaissance dans ce qu'apporte l'entreprise »¹.

2.3- Les critères de mesure d'implication :

- **Compréhension de la stratégie et adhésion (orientation et management de la performance):** pour pouvoir réellement s'impliquer dans une organisation, au point d'en devenir un acteur autonome et responsable en toutes circonstances, il est indispensable de comprendre le métier de l'entreprise, son environnement, sa stratégie, ses valeurs, et d'y adhérer.
- **Le partage des valeurs clé de l'entreprise et la satisfaction (l'environnement de la performance):** une entreprise se caractérise par des valeurs plus ou moins fortes en ce qui concerne les produits, la technologie, la maîtrise des processus, la qualité et le sens du client. Partager ces valeurs devient un gage d'implication et permet l'identification. L'encadrement sur ce plan fera œuvre d'exemple et d'agent de liaison. Au niveau des valeurs humaines, on pourra appréhender les notions d'identification avec son employeur (le sens de l'appartenance), la solidarité, mais aussi les éléments de satisfaction, ou plutôt d'insatisfaction (puisque c'est par ce biais que s'exercera l'influence s'il y en a une).
- **Responsabilité et autonomie (appropriation de la performance):** l'implication présuppose en premier lieu la responsabilisation complète sur les activités dont le collaborateur a la charge. Elle s'étend ensuite à son autonomie, qui se traduit par sa volonté, sa capacité et l'encouragement reçu de prendre des initiatives et de proposer des idées nouvelles, de les développer voire de les mettre en œuvre, en ayant conscience des contraintes de coût et de productivité. La structure et le mode de gestion de l'entreprise, ainsi que le rôle du management, sont les éléments décisifs à ce niveau.
- **La confiance et le changement (Les conditions pour le développement de la performance):** l'implication présuppose en fin de compte de la confiance : dans les hommes qui dirigent l'entreprise et dans les orientations qu'ils prennent, dans l'avenir de cette entreprise, dans l'avenir de son propre rôle dans l'entreprise, dans son management direct, dans ses propres capacités à se développer et à progresser, dans

¹ -THEVENET M., Op.Cit p.111.

l'envie et la possibilité de partager ses expériences, ses idées, dans le changement à tous les niveaux ...

2.4- Conditions de développement de l'implication :

Après avoir vu l'impact que pourrait avoir l'IO sur certains comportements individuels tels que ceux de retrait ou encore les comportements productifs, il apparaît alors dans l'intérêt de toute organisation d'avoir en son sein des employés impliqués adhérant à sa politique, ses valeurs. Des employés qui soient prêts à y rester même en cas de crise ou de changement organisationnel.

Selon THEVENET, l'organisation ne pourra jamais assurer les conditions suffisantes à l'implication des employés pour la simple raison que l'implication est un état psychologique appartenant à chaque individu. Lui seul, selon ses dispositions, peut décider de s'impliquer ou pas. Par contre ce qu'elle peut faire c'est assurer les conditions nécessaires à l'implication et prendre connaissance de ce qui pourrait pousser l'employé à s'impliquer¹.

L'implication est considérée comme une «pro-action » c'est-à-dire qu'elle ne peut être créée par l'organisation. Si une personne s'implique dans son organisation c'est parce qu'elle l'a décidé. C'est à ce niveau que l'organisation peut intervenir.

En effet, pour que l'individu décide de s'impliquer dans son organisation il faudrait qu'il perçoive une certaine logique dans les discours et les actions de celle-ci, il aimerait aussi sentir que son organisation s'engage envers lui autant que lui le fait envers elle, il aurait enfin besoin de se reconnaître dans son organisation, dans ses valeurs et objectifs. La cohérence, la réciprocité et l'appropriation sont, selon ce même auteur, trois conditions nécessaires à la mise en place d'une situation génératrice d'implication².

2.4.1. La cohérence :

L'objet même de la cohérence est de donner un sens et d'éviter toute confusion. L'organisation, en étant cohérente dans ses discours et ses actions, va permettre à l'individu de percevoir clairement les messages qu'elle envoie, de les comprendre tant ils seront logiques et prévisibles. Pour Thévenet, il existerait trois types d'incohérence possibles :

- Une incohérence entre les discours et les actions, tant l'action diverge du discours !
- Une incohérence est entre les discours : cela serait dû à la nécessité d'adapter les stratégies à un environnement en perpétuel changement.

¹ Thévenet M., Op.Cit pp.254-256.

² Ibid .195-220

- Une incohérence, qui subsiste entre les actions : le sentiment d'iniquité perçu suite aux incohérences entre les actions des différents managers.

Pour Thévenet, être cohérent dans ses actions et ses discours nécessite que l'organisation assure la cohérence à trois niveaux : au niveau des valeurs et des référentiels, au niveau des règles, systèmes procédures et dispositifs et au niveau du management.

2.4.2. La réciprocité :

On retrouve les fondements de cette notion dans la théorie de l'échange en sociologie. Selon PADIOLEAU (1993), s'éloigner des standards de réciprocité envenimerait la relation entre l'organisation et les employés. Si l'organisation espère de ses employés une implication et un engagement sans failles, les employés quant à eux attendent des signes de réciprocité de la part de l'organisation et ceci à trois niveaux¹ :

- Au niveau des valeurs : certains auteurs déterminent l'implication comme étant la croyance et l'acceptation aux valeurs de l'organisation, en échange, l'acte d'adhésion aux valeurs d'une organisation confère à l'individu un sentiment de reconnaissance et de renforcement de ses propres valeurs (Thévenet 2007, p.211)
- Au niveau du système de gestion : la réciprocité se traduit par un système de rémunération équitable et reconnaissant sans oublier son caractère symbolique reflétant les différences socioprofessionnelles au sein de l'organisation.
- Au niveau de la relation managériale : La relation entre supérieur et collaborateur (subordonné pour certains) c'est un point récurrent sur l'IO.

L'individu a besoin que son organisation lui exprime de l'intérêt, autant que lui est sensé le faire à son égard. C'est une erreur de croire que la seule manière de montrer sa réciprocité et sa reconnaissance serait de mettre en place un système de rémunération objectif car comme nous venons de le voir, la réciprocité concerne chaque action, message, intention manifestée par l'organisation à tous les niveaux.

2.4.3. L'appropriation :

Par définition, l'appropriation est l'acte de s'attribuer la propriété de quelque chose, d'en faire sien. Dans le cas de la relation entre l'employé et son organisation il s'agit de s'approprier une expérience de travail, un lieu de travail, une réussite mais aussi un objectif, des valeurs, de les faire siens.

¹ Thévenet M., Op.Cit. pp.211-213

Selon Thévenet (2007)¹, pour espérer une meilleure appropriation de la part des collaborateurs il faut communiquer sur l'avenir.

Cela leur permettrait d'assimiler le lien entre ce qu'il leur est demandé de faire et la stratégie de l'entreprise, il faut aussi communiquer sur le passé, sur les résultats, SCHAPPE & DORAN, (1997, p 193) déclarent que :« Lorsque les salariés sont informés des procédures formelles de leur travail, des responsabilités de leur poste, et des attentes de leur organisation ; ils peuvent avoir un degré plus élevé d'engagement, que ceux ayant des informations ambiguës ou ceux qui n'en ont pas ».

Si les cas d'appropriation les plus récurrents sont ceux où la délégation de pouvoir est forte², il existe, selon Thévenet, un autre moyen de renforcer l'appropriation des employés, c'est le travail en groupe. Ce type d'organisation du travail permet de créer des situations concrètes d'appropriation d'un projet par exemple, d'une activité, d'une tâche, etc.

Il faut considérer les trois conditions que nous venons de voir –cohérence, réciprocité, appropriation-comme trois éléments nécessaires (mais pas suffisants) au processus d'implication de sorte que la cohérence représente le cadre dans lequel l'engagement de l'individu prend forme, la réciprocité est ce qui peut déclencher cet engagement et l'appropriation concerne le processus d'implication lui-même.

2.5- Les facteurs influencent sur l'implication organisationnelle :

Plusieurs catégories de facteurs ont été considérées et mises en relation avec l'implication organisationnelle :

- Les caractéristiques personnelles comme, niveau d'éducation, l'âge, sexe, compétence perçue, aptitude, niveau du poste et l'ancienneté.
- Les caractéristiques du poste comme, l'autonomie, variété des aptitudes, étendue du poste, challenge.
- Les états des rôles, questions d'ambiguïté ou de conflit, surcharge.
- Les relations à la hiérarchie et aux autres.
- Les caractéristiques de l'organisation comme, la taille et le degré de centralisation.³

L'implication organisationnelle considérée comme un ensemble de critères importants de l'efficacité organisationnelle étant donné qu'il prédit la stabilité du personnel ainsi que son degré de mobilisation. Il indique dans quelle mesure, une organisation peut compter sur la continuité des conditions de ses employés à ses activités et son développement.

¹ THÉVENET M, Op.cit, p.220

² Ibid, p. 215

³ - LOUCHE Claude, psychologie sociale des organisations, 2ème édition, Armand colin, paris,2007, p89.

Section 03 : Enjeu, déterminants, les problèmes à résoudre par l'implication et les effets d'implication.

Comme toutes concept l'implication à un enjeu important considéré comme la base de l'implication que les dirigeant doivent s'appuie sur cet enjeu, aussi en trouve plusieurs déterminants de l'implication des salariés, ainsi les problèmes qui peut résoudre par l'implication, et comme toutes concept important l'implication a des effets positifs et négatifs sur l'entreprise.

3.1- L'enjeu majeur de l'implication :

« La relation entre l'individu et l'organisation » est l'enjeu majeur de l'implication .ses caractéristiques sont :

- **L'échange** : il y a un échange entre les deux partie, qui influence mutuelle et réciproque entre la personne et l'organisation. Cette dernière, son influence est de fait qu'elle forme les individus à son propre système. Par contre la première, son influence apparaitre de fait que la personne arrivent à modifier les valeurs et les références de l'organisation, à influencer les comportements et les attitudes des autres....
- **Le temps** : La relation est étudiée comme un processus qui évolue dans le temps .Elle ramène à la notion de changement, et varie en fonction de chaque situation. Elle est donc remise en question en permanence ; en cela, elle est associée à l'apprentissage. Cette relation est le résultat d'un passé ; par l'expérience acquise, elle devient un véritable potentiel à exploiter pour des relations futures
- **La multi dimensionnalité** : Il y a une interaction entre la vie professionnelle et la vie extra-professionnelle qui est à prendre en considération dans la relation individu / entreprise. Du point de vue de la personne, il faut s'intéresser à la représentation qu'elle s'est créée du travail à la reconnaissance sociale qu'elle en tire, et au facteur sentiments / émotions qui constitue une part importante de la relation. Du point de vue de l'entreprise, la relation est aussi multidimensionnelle, et ne se limite pas au contrat : elle est liée aux systèmes de gestion et de décision, du fait de leur influence sur les comportements individuels et collectifs.

3.2- Les déterminants de l'implication :

3.2.1. Les caractéristiques personnelles:

Les caractéristiques personnelles incluent des variables démographique comme le sexe, l'âge, le niveau de scolarisation et différentes variables comprenant notamment des valeurs

Chapitre 1 : L'implication organisationnelle

comme l'éthique, l'importance accordée de travail, et des besoins d'ordre supérieur comme l'utilisation des connaissances, développement, participation, utilité, reconnaissance,...

3.2.2. Les caractéristiques liées au rôle de l'individu dans le travail ¹:

Ces caractéristiques incluent : Etendu et enjeux de la fonction, présences de conflit de rôle (négativement corrélée avec l'implication) ; ambigüité de rôle (corrélation négative).

3.2.3. Les caractéristiques structurelles :

C'est-à-dire l'environnement du travail au-delà du poste, comme la formalisation, la décentralisation.

3.2.4. L'expérience de travail :

C'est-à-dire la socialisation de la personne dans son organisation, est vécue : le niveau d'interaction avec les personnes, niveau de confiance manifestée, ambiance de travail, type d'emploi occupé.

3.3- Les problèmes à résoudre par l'implication²:

L'implication aide à répondre aux besoins permanents et les nouveaux besoins de l'entreprise :

3.3.1. Les besoins ou les problèmes permanent :

L'entreprise n'a jamais fini de résoudre ses problèmes en raison des constants changements, ils sont au nombre de deux : la cohésion interne et la performance

a) La cohésion interne : reflète qu'il y a « une forte union des parties constituant le groupe »³, ce qui renvoie à la notion d'activité collective, et aussi a d'autre notions comme :

- **La coordination** : c'est-à-dire faire fonctionner conjointement des activités différentes mais nécessaires à la réalisation d'un même but. Elle est de la responsabilité du management.
- **Le consensus** : renvoie au management participatif c'est : « accord entre plusieurs parties, plusieurs personnes. Accord de la majorité ou du plus grand nombre »⁴.
- **La communication interne** : ensemble de processus d'interaction entre la personne et les structures dans l'organisation. On le retrouve l'idée d'échange et de langage commun derrière ce terme.

Ainsi, la cohérence est un problème imposé lié à l'existence d'une collectivité de personnes et permanent car jamais totalement résolu. Elle est même toujours remise en question par les changements extérieurs et internes à l'entreprise (changement dans l'emploi, licenciement,

¹ - Woot (P) et KORNIG (G) : "management stratégique et compétitivité", éd De Boeck, 1995, P364.

² - THEVENET (M), op.cit, p128.

³ - www.linternaute.com, consulté le 03/04/2020 à 21h29.

⁴ - www.linternaute.com. Consulté le 03/04/2020 à 21H35.

Chapitre 1 : L'implication organisationnelle

changement de direction, effet des médias, système de rémunération individualisé mis en place...). On assiste à un développement des méthodes d'audit, de veille sociale, ce qui montre l'importance de la cohésion dans le management.

b) La performance : « est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. »¹.

C'est de la performance de la personne que naît celle de l'entreprise, Elle dépend de la motivation, des compétences, du développement des structures souples et provisoires de l'organisation. Elle est envisagée de différentes manières.

3.3.2. Les nouveaux besoins (problèmes) :

On distingue des nouveaux besoins au niveau de l'entreprise qu'il s'agit de l'adaptation, l'engagement et la décentralisation et des nouveaux besoins aux niveaux pour les personnes.

a) Les nouveaux besoins au niveau de l'entreprise :

➤ **L'adaptation :** est déterminante pour être compétitif. Les entreprises doivent s'adapter aux changements extérieurs :

- ✓ Les évolutions technologiques
- ✓ Les modifications sur le plan juridique

Les ressources humaines aujourd'hui mettent l'accent sur les compétences des personnes et comment les évoluer donc développer l'apprentissage et plus particulièrement l'apprentissage stratégique, ce qui nécessite d'étendre le processus stratégique de la direction générale aux autres fonctions de l'entreprise ainsi que de faciliter la communication et le dialogue entre les différentes parties prenantes. Toute une réglementation a été mise en place pour freiner les entreprises dans leur liberté d'action : d'une part pour maintenir le libre fonctionnement du marché, d'autre part, pour protéger les personnes tant dans leur rôle de consommateurs que de salariés

➤ **L'engagement :** des personnes devient indispensable dans le contexte actuel. On ne demande plus seulement aux personnes d'assurer leurs tâches dans le respect des règles. On assiste au développement de nouvelles compétences qui nécessitent l'engagement de la personne dans ce qu'elle fait : Savoir réagir rapidement à chaque situation.

➤ **La décentralisation :** des systèmes de gestion et de décision. La décentralisation devient indispensable en matière de gestion des ressources humaines, du fait de l'évolution de la fonction elle-même et des moyens mis à sa disposition et du fait du partage des processus stratégiques.

b) Les nouveaux besoins pour les personnes :

¹ - www.maxicours.com, consulté le 03/04/2020 à 21H 40.

Chapitre 1 : L'implication organisationnelle

Avec la complexité des situations de travail, on assiste à un éclatement des représentations du travail, ce qui amène à prendre en considération les critères individuels et nécessite d'être à l'écoute de chacun : savoir repérer le projet de chaque individu, ses motivations, la conception qu'il a du travail et de sa carrière professionnelles sans négliger les aspects personnels de sa vie.

3.4- Les effets de l'implication :

L'implication a des effets certains sur la qualité du travail mais peut donner le meilleur comme le pire.

3.4.1. Les effets positifs :

Ce qui est remarquable que toutes personnes impliquées dans une entreprise à un impact positif qui constituent :

- l'adhésion aux buts et valeurs de l'entreprise, l'adhésion est nécessaire pour toute situation de changement, c'est un moyen de contrôle même sans les règles, du fait des valeurs, du lien social.
- la compétence de répondre aux problèmes spécifiques du travail même dans une situation non prévue par les règles de l'organisation.
- Satisfaction : L'implication détermine des attentes de satisfaction et une forte implication peut engendrer de fortes insatisfactions si les attentes ne sont pas comblées.
- La mobilisation des employés, le salarié mobilisé attache de l'importance à son travail et sa vie professionnelle occupe une place importante par rapport aux autres domaines de sa vie.
- Fidélisation du personnel et surtout les salariés compétents

3.4.2. Les effets négatifs :

D'une part, elle peut s'accompagner d'une dépendance vis à vis de l'entreprise, ne permettant plus d'avoir le recul nécessaire : ce désir d'y rester à vie ne va pas avec innovation et ne donne pas la capacité à réagir aux situations exceptionnelles.

D'autre part, avec l'implication se pose le problème éthique lié à l'adhésion forte des personnes dans l'entreprise : favoriser l'implication sans conduire les personnes à un état de dépendance.

3.5- Articulation théorique entre motivation, implication et satisfaction :

« L'implication est considérée à la fois comme une cause de la motivation et une conséquence de satisfaction »¹. Certaine confusion dans le langage courant entre implication, motivation et satisfaction, la frontière entre elle est même des plus floues. Ces concepts se ressemblent car ils sont issus des travaux de l'Ecole des Relations Humaines, ils s'occupent tous de la personne dans les situations de travail et visent à améliorer la performance.

3.5.1. Entre motivation et implication

La motivation est une notion apparue dans les années 1930, elle indique un mouvement, une dynamique ; c'est la force intérieure qui amène quelqu'un à accomplir une tâche ou un but. Elle se réfère au projet personnel et à la manière dont il va changer tout au long des expériences de la vie. La satisfaction au travail est une notion-clé des années 70. Tandis que la motivation évoque le dynamisme, la satisfaction est perçue comme un état plus ou moins positif, résultat de l'expérience de travail. L'implication est une nouvelle notion, apparue dans les années 80 et qui a pris de l'implication au cours des années 90. Elle apporte l'idée de développement d'un projet personnel, qui est en liaison avec le système des représentations et les caractéristiques culturelles de l'organisation².

Les liens entre l'implication et la motivation, peuvent se résumer aux points suivants :

- Les deux notions correspondant à une attitude de la personne envers la situation de travail.
- La motivation évoque plutôt la notion calculatrice de l'individu qui repérerait son intérêt dans les récompenses venant de l'organisation, tandis que l'implication représente davantage les notions d'effort, de valeur ou d'identité personnelle.
- Les théories de la motivation sont centrées sur l'accomplissement de la tâche. Les théories de l'implication, même si elles sont très diverses, ont plutôt tendance à se centrer sur l'organisation.

3.5.2. Entre implication et satisfaction :

En ce qui concerne les différences entre l'implication et la satisfaction, on peut signaler que la satisfaction est le résultat d'un état alors que l'implication suggère une action de la personne. SALEH (1981) relève une autre différence³ : « La satisfaction change avec la

¹ LANDIER Hubert et LABBE Daniel, « le management du risque sociale », Edition d'organisation, paris, 2001, p.15.

² MICHEL Morin, revue de « Gestion des Ressources Humaines », éd ESK, N°56, avril, mai, juin, 2001, p.39.

³ MASCELET. G, la dimension psychologique du management, méthodologies pour l'étude des organisations, <https://books.google.dz/books> ?,1981.

situation, l'implication au travail constitue une variable différentielle stable qui ne dépend pas exclusivement de la satisfaction mais se fonde sur le concept de soi internalisé. En d'autres termes, comparée à la satisfaction, l'implication dépend moins des caractéristiques objectives du travail que du besoin individuel de maintenir l'image de soi ». En fin, BASTON (1993) signale encore que « l'étude de l'implication dépasse celle de la satisfaction dans la mesure où, théoriquement, elle prédit mieux l'activité humaine dans le contexte du travail. Par exemple, la rotation des emplois, l'absentéisme ou la qualité de la performance ».

Conclusion :

L'implication c'est d'abord accepter un objectif et le faire sein. Mais c'est plus que cela. C'est aussi trouver sois même grâce à ses propres ressources, les activités qui vont permettre d'atteindre l'objectif pour la quel on s'implique. C'est le fait de prendre responsabilité de ce qui doit arriver. Et par conséquent, d'aller au-delà des activités prescrites en adoptant les initiatives nécessaires pour éviter les problèmes et atteindre l'objectif. Tous cela ne peut être réalisé et renforces par des activités d'équipe pour mieux s'implique et s'intégrés .

Aussi, au niveau des relations, l'implication est un concept qualifiant qui décrit la relation entre l'organisation et la personne, cette relation est caractérisée par une influence réciproque et une évolution avec le temps. Le climat social peut être se caractérisé comme une représentation des relations existant entre l'entreprise et ses collaborateurs forgée au fil du temps par la perception qu'ont ces derniers de la façon dont on les considère, les gère, les fait participer et les informe.

Chapitre II :
LA COHESION DES EQUIPES

Introduction :

Au sein d'une entreprise améliorer la cohésion d'équipe est toujours une des principales préoccupations du dirigeant. Pour développer cet esprit, les entreprises organisent régulièrement des team building et cette pratique tend à se démocratiser. Il s'agit de resserrer les liens entre les collaborateurs afin d'améliorer l'ambiance et l'environnement de travail. Organiser des team building permet de décupler la motivation ou encore de régler les conflits en interne.

Dans ce deuxième chapitre, nous nous efforcerons de mettre en exergue ce qu'est une équipe, le management d'équipe, l'esprit d'équipe et le team building. Notre démarche consistera dans un premier temps à énumérer les théories, l'apport et les caractéristiques du team building, ensuite à déterminer le pourquoi de ses activités au travail et à quel moment on les applique, leur avantage sur les employés et l'entreprise et quelle sont les types de ses activités pour renforcer la cohésion d'équipe.

Nous allons tenter aussi de montrer les processus pour un team building, puis comment mener bien une activité réussie, aussi la préparation de l'intervention, on abordera par la suite le déroulement de la séance et les pièges à éviter au cours de l'activité.

Section 01 : Théorie du team building

1.1- Définitions des concepts de base :

1.1.1-Définition de l'équipe :

Deux personnes ou plus travaillant de manière interdépendante vers un objectif commun. Réunir un groupe de personnes ne fait pas une équipe. Une équipe développe des produits qui sont le résultat de l'effort collectif de l'équipe et impliquent une synergie. la synergie est la propriété ou l'ensemble est supérieur à la somme de ses parties.

Selon Wayne Dyer : « Une équipe est définie comme un ensemble de personnes qui comptent sur la collaboration de groupe de telle sorte que chacun de ses membres connaît un niveau de réussite optimal atteignant des objectifs personnels et basés sur l'équipe ».

Selon Wikipédia : « Une équipe est un petit groupe d'individus partenaires dans un but commun. Elle est utilisée en entreprise avec des membres appelés ' collaborateurs' ».

1.1.2-Définition de management d'équipe :

La direction d'un groupe de personnes qui travaillent comme une unité. Des équipes efficaces sont axées sur les résultats et sont attachées aux objectifs, buts et stratégies du projet¹.

La gestion d'équipe est la capacité d'un individu ou d'une organisation à administrer et coordonner un groupe d'individus pour effectuer une tâche. La gestion d'équipe implique le travail d'équipe, la communication, la fixation d'objectifs et des évaluations de performance. De plus, la gestion d'équipe est la capacité d'identifier les problèmes et de résoudre les conflits au sein d'une équipe. Il existe différentes méthodes et styles de leadership qu'un chef d'équipe peut adopter pour augmenter la productivité du personnel et créer une équipe efficace². Sur le lieu de travail, les équipes peuvent prendre de nombreuses formes et tailles qui fonctionnent toutes ensemble et dépendent les unes des autres. Ils communiquent et s'efforcent tous d'atteindre un objectif spécifique.

Les équipes de gestion sont un type d'équipe qui exécute des tâches telles que la gestion et le conseil des autres employés et des équipes qui travaillent avec eux. Alors que les équipes de travail, parallèles et de projet sont responsables de la réalisation directe d'un objectif, les équipes de direction sont chargées de fournir une direction générale et une assistance à ces équipes³.

¹ Wideman Comparatif Wideman Comparatif Glossaire des termes courants de gestion de projet v5.5 est copyright © R. Max Wideman, 2000-2017.(publiée en 2000 consulte le 25-02-2020 a 18 :30).

² Team management, business dictionnaire, édition 2014, P345.

³ Aamodt, Michael. Industrial/Organizational Psychology an Applied Approach (8 ed.). Cengage learning. p. 483.

1.1.3-Définition de l'esprit d'équipe : L'esprit d'équipe traduit la capacité d'une personne à participer à l'atteinte d'un objectif partagé, à collaborer avec les autres, à privilégier la réussite du groupe plutôt que sa réussite individuelle .Au sein d'un groupe, l'esprit d'équipe implique qu'il existe un lien entre ses membres. Ce lien les unit et leur donne l'impression de faire corps les uns avec les autres, de former une équipe. Plus il est fort, plus les membres du groupe œuvreront pour le bien commun de cette équipe.

Chez une personne, l'esprit d'équipe fait directement référence à sa capacité de travailler en équipe, d'aider les autres, de reconnaître la valeur de leurs actions, de leurs conseils et de leurs commentaires. Même une personne qui occupe une fonction de travail isolée peut faire preuve d'esprit d'équipe. Elle le fera en faisant sa part de travail et en agissant de manière à aider les autres à travailler. Elle adoptera alors une attitude collaborative.

1.1.4-Définition du travail d'équipe : Selon Wikipédia : « Le travail en équipe ne va pas de soi. Il nécessite un effort personnel et une compétence qui s'acquiert peu à peu à partir d'une volonté de cohésion et d'organisation. Elle repose sur des règles précises qui doivent dans la réalité conduire à impulser une dynamique au groupe ».

1.1.5-Définition du team building : Le mot « Team building » est passé dans le vocabulaire courant de l'entreprise. L'original anglais signifie « construction d'équipe » ce concept est apparu dans les années 1980 en Amérique puis s'implanter en France par la suite. Les équivalents français les plus courants sont : constitution, cohésion, dynamisation d'équipe¹. Cependant, aucun équivalent français satisfaisant ne remplace cette appellation. Le grand dictionnaire terminologique de l'office québécois de la langue française, définit team building comme : « un ensemble d'actions stratégiques qui visent à améliorer le fonctionnement et la cohésion d'une équipe, à préciser les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe et à accroître le potentiel de chacun afin d'atteindre un meilleur niveau de performance »² .

Et parmi les définitions du team building recensées par Pierre Cauvin l'une entre elle a servi de dénominateur commun celle qui précise que : « Le team building n'est pas une solution toute faite qui viendrait par enchantement résoudre tous les problèmes. Le team building n'est pas un fourre-tout ou l'on peut faire n'importe quoi. L'objectif doit être défini et la démarche élaborée en conséquence. Les outils ne sont rien s'ils ne sont pas ordonnés vers une fin »³.

¹ PIEPPE CAUVIN : la cohésion des équipes, édition ESF, 35 rue godot de mauroy 75009 Paris, 9^e édition 2016,p15.

² Le Grand Dictionnaire terminologique de l'Office québécois , Office de la langue française , 2003.

³ ARNAUD TONNELE : La bible du team building-55 fiches pour développer la performance des équipes ,édition EYROLLES, 61 bd saint-germain 7524 Paris Cedex 05,2017,p25.

Alors le terme team building fait référence à une méthode visant à développer la cohésion d'une équipe, étant un groupe de personnes interagissant ensemble pour atteindre un objectif commun. Son objectif principal est d'apprendre aux membres d'une même entité à collaborer face à un problème, afin de le résoudre d'une manière efficace et de travailler correctement. La démarche au cours d'une séance de team building est presque scientifique : le groupe se réunit et commence par étudier la manière dont il fonctionne. Ensuite les éventuels problèmes qui existent sont identifiés et chaque membre prend la parole pour proposer une solution. Au terme d'une séance de team building l'équipe doit aboutir à une ou plusieurs solutions adaptées à la situation, le but étant d'augmenter la productivité ainsi que la performance du groupe.

1.2- Les théories de team building :

Le travail 'équipe est un excellent moyen de faire avancer les choses. Il y a quelque chose de très puissant à connecter un groupe de personnes pour être sur la même page, et à travailler tous pour un objectif ultime. Cela peut cependant être une tâche très ardue à réaliser en raison de l'ampleur de l'objectif. C'est là qu'une compréhension approfondie des théories du travail d'équipe est utile. Une théorie de travail d'équipe est une façon organisée de comprendre certaines circonstances, procédures et comportements. Voici une liste des dix meilleures théories développées par des personnalités prestigieuses.

1.2.1- Le modèle des étapes d'équipe :

La théorie de Bruce Tuckman a été créée en 1965 et a été appliquée dans d'innombrables organisations et scénarios. Avec quatre étapes principales intitulées former, prendre d'assaut, normalisation et exécuter, cette théorie est communément désignée comme l'origine d'un team building réussi. Objectif était d'aider les chefs de projet à comprendre comment les collaborateurs d'une équipe interagissent.

1.2.2- Les rôles d'équipe :

Belbin a créé une liste de neuf rôles que chaque équipe devrait avoir. Ces rôles sont usine, enquêteur des ressources, coordinateur, façonneur, moniteur évaluateur, travailleur d'équipe, réalisateur, finisseur et spécialiste.

1.2.3- la hiérarchie des besoins :

Abraham Maslow a créé une pyramide de la motivation chez l'homme. Le fond commence par des articles physiologiques comme la nourriture. La section suivante est la sécurité comme la sécurité de la santé. La troisième section est Amour/ appartenance et un exemple serait la famille. La quatrième est estim. . Ce qui signifie quelque chose comme le respect des autres. La dernière section est la réalisation de soit un exemple de ceci est la moralité.

1.2.4- la théorie MBTI :

L'indicateur de type Myers-Briggs (MBTI) est un test de personnalité qui perçoit la façon dont les gens perçoivent le monde. C'est bon pour le travail d'équipe car cela peut aider l'équipe à mieux se comprendre.

1.2.5- la théorie de leadership :

Créé par John Adair, cette théorie est un modèle parfait pour ce à quoi le leadership et la gestion devraient ressembler.

1.2.6- La théorie des couleurs :

La théorie de Carl Jung porte sur la façon dont la couleur est un déterminant du comportement humain. En comprenant cela, vous pouvez mieux comprendre pourquoi les membres de votre équipe font ce qu'ils font.

1.2.7- La théorie de l'identité sociale :

Tajfel dans cette théorie a présenté l'idée de l'identité sociale comme un excellent moyen de décrire le comportement inter-groupe.

1.2.8- La théorie X et Y :

Développée par Douglas McGregos est une description de la motivation des humains. C'est également l'une des théories les plus importantes que les gestionnaires et les employés devraient connaître.

1.2.9- Théorie de la force :

Cette idée est que si pour le meilleur travail d'équipe, vous devez continuellement travailler et devenir fort, comme un muscle.

1.2.10- La théorie de l'analyse d'équipe :

Cette théorie est que votre équipe finira par se désagréger, vous devez donc réévaluer la situation et analyser ce qui n'a pas fonctionné. Grâce à une compréhension approfondie de ces théories du travail d'équipe, vous serez en mesure de tirer le meilleur parti d'un groupe de personnes. Que ce soit pour un manager essayant de créer une unité d'équipe sportive à la recherche de travail d'équipe, ces théories sont parfaites pour votre objectif.

1.3- L'apport du team building :

Si l'expression est relativement récente, la pratique l'est moins. Le souci d'améliorer le fonctionnement d'une équipe ne date pas d'aujourd'hui mais l'urgence à le faire est rendue plus grande par la recherche continue de productivité. Qu'une équipe fonctionne bien n'a pas seulement un but d'harmonie individuelle et collective, c'est aussi une nécessité économique¹.

¹ Pierre Cauvin :OP Cite , P15.

Le gain concrètement apporté par le team building se traduit de différentes manières :

- Une meilleure circulation d'une ressource stratégique rare : l'information.
- Il diminue, et dans l'idéal tend à supprimer, le temps perdu en conflits internes.
- La meilleure utilisation des compétences de chacun.
- L'orientation de l'équipe vers un but commun.
- L'occasion pour chacun de mieux exprimer ses capacités.
- Un climat qui développe la motivation.

1.4- Les caractéristiques du team building¹ :

Faire en sorte qu'une équipe soit plus cohérente et plus efficace ne relève pas d'un moment particulier et n'est pas l'exclusivité d'une seule personne. Tout le monde est concerné et tout le temps.

La contrepartie de cette responsabilité générale, c'est le risque que personne ne soit concerné à aucun moment. Ce qui est l'affaire de tous est toujours en danger de n'être l'affaire de personne. Et ce qui est une action de tous les instants risque de se diluer dans le flot de l'activité. Le team building va donc se caractériser par des « temps forts ».

Ses actions se caractérisent par deux éléments qui viennent rompre le rythme de vie normal de l'équipe :

- La présence d'un intervenant extérieur : le consultant.
- l'existence d'un moment exclusivement consacré au team building : le séminaire.

1.4.1- Le consultant :

Le consultant est un tiers extérieur à qui il est demandé, pour une durée limitée dans le cadre d'un objectif défini, de mettre sa compétence au service du groupe.

On fait appel à un consultant pour :

- Disposer de compétences qui ne sont pas disponibles à l'intérieur de l'équipe.
- Bénéficier d'une ressource extérieure non impliquée dans la vie habituelle du groupe.

¹ Pierre Cauvin :OP Cite , P17.

1.4.2- La tenue d'un séminaire :

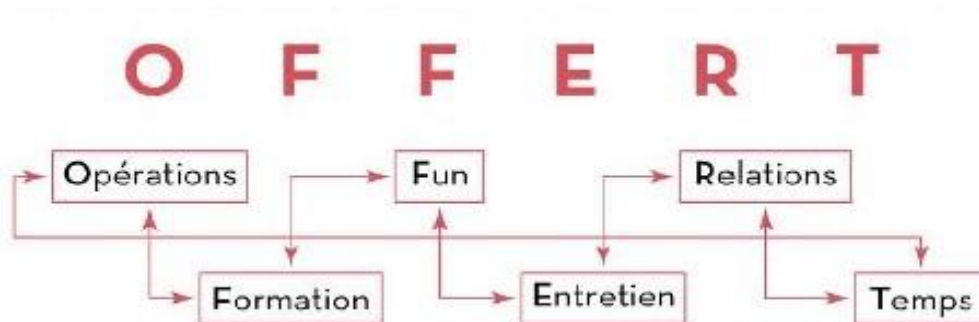
Avec la présence d'un consultant extérieur la tenue d'un séminaire est caractéristique d'une action de team building. No pas encore une fois qu'elle s'y réduise. Mais l'expérience montre la nécessité d'un temps fort au cour duquel le fonctionnement du groupe sera le point focal de son attention.

Section 02 : Team building : la cohésion d'équipe.

2.1-Le team building au travail :

Le team building est considéré comme un moment « OFFERT » pour le développement de l'équipe. Cet acronyme peut être une première base pour avoir une idée du contenu nécessaire¹.

Figure II .1- Le team building : un temps O.F.F.E.R.T pour le développement de l'équipe.



Source : Arnaud Tonnelé ., Op cite ,p32.

- **O pour Opérations :**

Les opérations désignent le métier de l'équipe .c'est l'une des deux grandes dimensions de l'équipe (avec les relations)².la majeure partie du team building doit être consacrée aux opérations avec une proportion dépendant de l'état et de la maturité de l'équipe :

- selon l'état de l'équipe par rapport à sa performance et ses relations.
- selon que l'équipe se crée ou a déjà plusieurs années d'existence.

- **F pour Formation :**

Le team building doit être l'occasion pour l'équipe de progresser sur sa connaissance d'elle-même. Bien que les connaissances sur les équipes, la dynamique de groupe, le fonctionnement des organisations, la conduite du changement, datent déjà de plusieurs décennies, ces connaissances ont encore du mal à pénétrer dans les entreprises .Rares sont les managers disposant des connaissances de base sur ces sujets³.

¹ Corinne Derive et Arnaud Tonnelé : Coacher son équipe-Developper le collectif ,édition Julhiet, 2013,P163.

² Arnaud Tonnelé, Op cite ,P3 2.

³ Arnaud Tonnelé, Op cite, P33.

- **F pour Fun :**

Un moment ludique permettre à l'équipe de se ressourcer, aspect important si l'équipe à beaucoup « tiré sur la corde ». Favoriser l'ouverture entre équipiers, se découvrir sous un angle que l'angle strictement professionnel.

- **E pour Entretien :**

Un system humain comme un system technique, a besoin d'être entretenu. L'entretien, cela signifie faire régulièrement des bilans : des règles de l'équipe, de ses modes de fonctionnement, de son alignement avec la stratégie de l'entreprise, etc. Cela signifie aussi réguler les relations qui sont abimées.

- **R pour Relation :**

L'accélération permanente des changements induit une chasse non moins permanente au « gaspi ». Et malheureusement, les temps relationnels, ne produisant rien de visible, sont de plus en plus réduits à la portion congrue : plus personne « n'a le temps » pour discuter, échanger, écouter, simplement aller à la rencontre de ses collègues.

Le team building doit servir à contrebalancer cette propension à éliminer les temps dits « inutiles » et à mettre l'équipe en lien.

- **T pour Temps :**

La dimension du temps doit être intégrée dans la construction de l'équipe sur deux plans :

- le temps court du team building, le rythme doit être différent du rythme habituel de l'équipe et pour tout dire plus lent .cela déconcerte d'ailleurs parfois les participants qui shootés a la vitesse de leur organisation¹. Or c'est justement ce rythme effréné ce je n'ai pas le temps omniprésent qui empêche les collectifs de se développer.

- le temps long du développement de l'équipe, tous les deux ou trois ans ne suffit pas a construire un collectif efficace. Monter une équipe solide, solidaire, coopérative prend du temps et requiert de l'énergie.

2.2- A quel moment organise un team building :

A tout moment dans la vie de l'entreprise, d'un service ou d'une équipe il peut être important de faire le point et se recentrer sur le fonctionnement de l'équipe. Mettre l'accent sur le développement de l'esprit d'équipe au cours des nombreuses occasions qui ponctuent la vie d'une entreprise comme :

-Lors d'un changement d'organisation, une fusion, une restructuration.

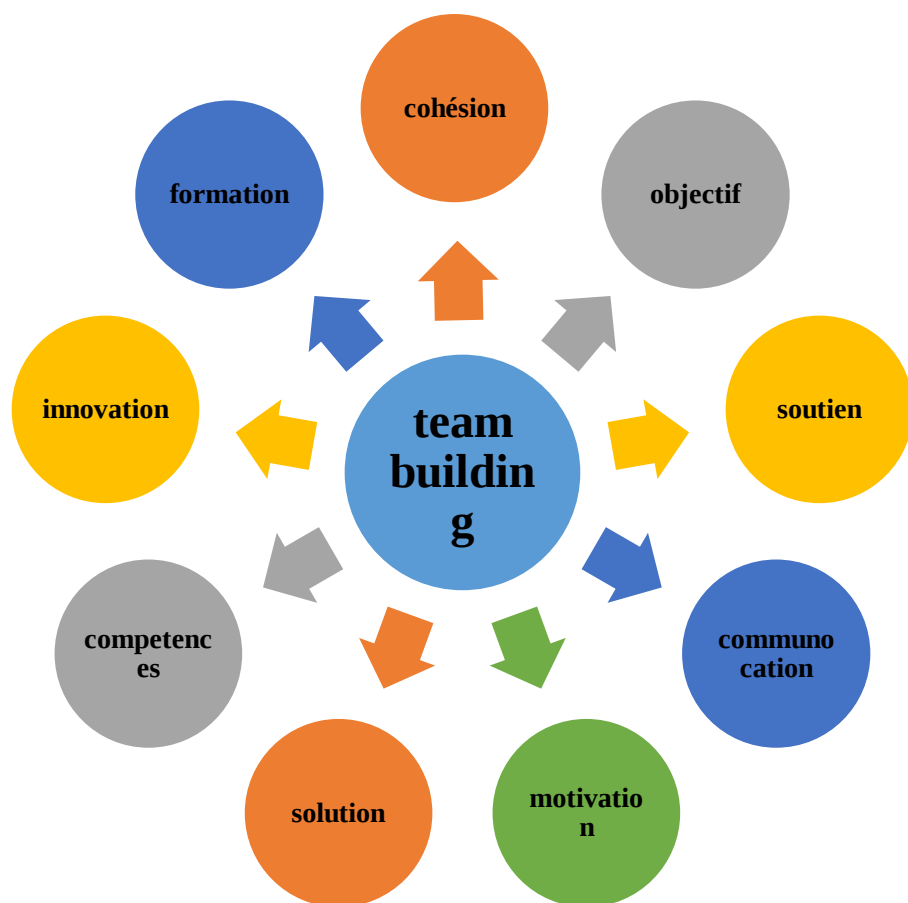
¹ Aubert Nicole : Le culte de l'urgence – la société malade du temps, édition Flammarion coll « champs », 2009.

- Au début ou fin de projet.
- A la validation d'une étape d'un projet.
- Au moment de l'intégration de nouveaux arrivants.

2.3- Les avantages du team building :

Le team building offre un moment privilégié , c'est le moment parfait pour échanger, communiquer avec ses coéquipiers, apprendre à mieux les connaître , apprendre leur faire confiance et instaurer une ambiance propice au travail afin de permettre au groupe d'avancer dans la même direction .les avantages d'une séance de team building peuvent en réalité être très nombreux et variés.

Figure II .2-les avantages du team building.



Source : Arnaud tonnelé ,Op cite , P195.

➤ Renforcer la cohésion du groupe :

Organiser des événements qui renforcent les liens entre les collaborateurs pour améliorer la productivité de ses salariés grâce à l'ambiance conviviale. permettent aux équipes de partager un moment ludique et chaleureux et d'éprouver des émotions en dehors du contexte habituel, élément indispensable pour être à l'aise dans son travail .le team building a pour

objectif de développer un sentiment d'appartenance au groupe .les réussites et les échecs de votre entreprise se vivront en équipe vous pourrez donc mieux profiter des bons moments et relativiser plus rapidement les plus mauvais.

➤ **Développer l'esprit d'équipe et l'intelligence collective :**

Que chaque employées puisses s'exprimer grâce aux moments de détente, ils peuvent briser les murs qui se sont dressés au fur et à mesure des difficultés rencontrées qui empêchent toute communication et développer ainsi une parole libre .elles jouent toutes le rôle de consolider l'esprit d'appartenance ou l'esprit d'équipe, de renforcer la solidarité et de donner un sens à la communication.

➤ **Intégrer des nouveaux arrivants :**

Immergés directement dans le groupe afin de faire connaissance avec leurs collègues autour d'un moment de partage .mais il faut faire attention par ce que la cohésion d'équipe lors d'un team building ne doit jamais donner l'impression d'un clan qui apporterait l'effet contraire en impressionnant les nouveaux collaborateurs.

➤ **Régler et évite les conflits :**

les activités restent une option pour désamorcer les conflits , visent à ne pas conserver les relations hiérarchiques entre tous les employées .sortir du contexte habituel , ils pourront alors aborder des sujets conflictuels et libérer la communication afin de résoudre les problèmes¹ .alors ça sera plus facile à comprendre à comprendre leurs points de vue , a vous mettre à leurs place et vous éviterez sans aucun doute d'éventuels conflits basés sur des malentendus ou encore sur un manque de communication sans conflits ni tensions .

➤ **Booster la motivation de chacun :**

Lors de team building, il s'avéré important de faire travailler la cohésion d'équipe à travers des challenges. Non seulement ils permettront de motiver les salariés sur différentes taches mais aussi de déterminer la personnalité de chacun en entreprise. Booster la motivation peut s'avérer vraiment utile pour la productivité en entreprise, mais aussi pour découvrir qui sont les leaders de chaque groupe et ceux qui sont porteurs d'idées nouvelles².

➤ **Améliorer la communication :**

Le team building reste aussi une occasion de développer la communication de l'entreprise, chaque salarié sera en capacité de s'exprimer sur ses attentes et sur sa perception

¹ L'équipe dynamique entrepreneuriale : « les avantages du team building pour vos équipes », in revue dynamique entrepreneuriale, N°10391, 21 mai 2018 , P6.

² Ibid , P6.

de son rôle. Il s'agit d'une volonté de partager tous les points pouvant améliorer l'ambiance de travail ainsi que la productivité des équipes.

➤ **Se découvrir :**

Le team building ne permet pas seulement améliorer les relations de travail mais permet aussi au salarié de se découvrir une fibre sociale. Un salarié qui ne se sent pas à l'aise avec lui-même rencontrera des difficultés avec d'autres collaborateurs mais ses activités offre la possibilité de développer la confiance en soi, un savoir être qui rayonne sur les autres.

➤ **Percevoir les qualités des autres :**

C'est une occasion pour que les employées découvrent les qualités de leurs collaborateurs. Dialoguer, s'ouvrir et partager pour comprendre ce que chacun apporte à l'entreprise, se faire une idée de leurs compétences mais aussi des tâches qui sont imparties à leurs collaborateurs et de développer leur implication au sein de l'entreprise. Certains pourraient même se révéler comme de très bons managers devenant alors parfois un atout pour les petites entreprises.

➤ **Créer des relations de confiance :**

Créer des relations de confiance particulièrement entre les salariés et leur managers par ce que ses activités consiste à mettre les relations hiérarchiques en suspens pour privilégier les relations humaines. Dans le but que tous les collaborateurs se rapprochent développera un sentiment de cohésion qui aidera à résoudre les difficultés du quotidien.

➤ **Un levier d'innovation et de collaboration :**

Amener les collaborateurs dans un cadre propice à l'innovation et à la créativité. De plus des personnes qui ont l'habitude de travailler en équipe apportent d'avantage et une valeur ajoute en évaluant ensemble que la somme de leurs individualités réunies.

➤ **Donner des clés aux collaborateurs pour que le travail d'équipe de passe au mieux :**

Passer du temps avec ses collègues dans un cadre différent du quotidien du bureau permet d'améliorer la manière dont sont menés les projets professionnels qui impliquent du travail d'équipe. En effet, lorsque les membres d'une équipe sortent d'une activité de team building, ils ont normalement appris sur les autres. Ils connaissent davantage les forces et faiblesses de leurs collègues, leurs centres d'intérêt, leur manière de réagir face à telles ou telles choses¹ Cette meilleure connaissance des collègues entre eux leur permet de **mieux travailler ensemble**.

2.4- Les types de team building :

Il existe six types de team building, tous basés sur le jeu et avec la participation de tous, sous des angles d'attaque différents :

¹ <https://flexjob.fr/Blog/CONSEILS-TOP/pourquoi-organiser-team-building>. (publié le 08/05/2018 consulté le 18/02/2020 à 20 :46).

➤ **L'aspect sportif :**

C'est sans doute la formule la plus prisée par les entreprises. Est un classique qui renforcera l'équipe par une meilleure solidarité entre les participants à travers des épreuves physiques, ont été conçues dans un esprit ludique pour des équipes détendues et ouvertes à la convivialité (football, karting, accrobranche, paintball, jeux de rôle, chasse au trésor ...)

➤ **L'aspect artistique :**

Côté culturel ce qu'on appelle plus communément un "art team building" se résume à un moment de découvertes durant lequel un professionnel, ou pourquoi pas l'un de vos collègues qui mettra en avant des talents cachés, vous invite à découvrir un domaine artistique précis tout en évacuant le stress. (Chant, théâtre, musique, art au cirque, peinture, sculpture...)

➤ **L'aspect créatif :**

Si tous les membres d'une équipe s'associent ensemble pour créer quelque chose en commun, les liens entre collègues n'en seront que renforcés. « Il existe pour cela la réalisation de maquettes géantes, impossibles à faire tout seul, et qui demandera la combinaison de plusieurs talents pour en venir à bout. Chacun devra apporter sa pierre à l'édifice pour permettre à la maquette de tenir debout et d'être finalisée. Voilà une belle métaphore de l'entreprise.

Vous pouvez vous essayer à la réalisation du plus grand puzzle possible de 32 000 pièces ! Une autre activité de ce genre est le "Domino Day". On y voit tous ces étudiants réaliser ensemble ces impressionnantes suites de dominos qui s'effondrent. La joie et l'apprentissage se condensent surtout lors du processus de création de l'œuvre collective »¹.

➤ **L'aspect écologique :**

Permettre de fédérer le personnel sur un projet solidaire (nettoyage de plages, recyclage de produits, collecte de fonds pour un projet humanitaire...)

➤ **L'aspect humanitaire :**

Les hommes et les femmes révèlent souvent leur humanité en faisant du volontariat. Les membres d'une même équipe peuvent partir pendant une semaine pour faire du bénévolat à l'étranger.

Les champs du bénévolat sont larges : aider à la construction d'un puits en Ethiopie, œuvrer à la protection des tortues en Uruguay, accompagner l'éducation des enfants d'un orphelinat,

¹ Michael Pichat : « changer et coacher avec les matrices cognitives », inter Edition , 2015, P122.

etc. Cette expérience inoubliable et solidaire créera un lien indestructible entre tous les participants et les rendra fiers de leur équipe¹.

➤ **Activités à sensation fortes :**

C'est en partageant les mêmes émotions, les mêmes joies, mais aussi les mêmes peurs qu'une bonne cohésion de groupe se forme. En emmenant toute une équipe faire de l'accrobranche, du saut à l'élastique ou en parachute ou une via ferrata en altitude, etc. car elles emmènent toute l'équipe chacun aura l'occasion de dépasser ses peurs pour s'en sortir.

Chaque membre pourra partager ses sensations en direct.

¹ Renouveau Rémi : « 5 activités de team building pour renforcer la cohésion d'équipe », in revue 3H coaching , N°36, juin, 2019, P8.

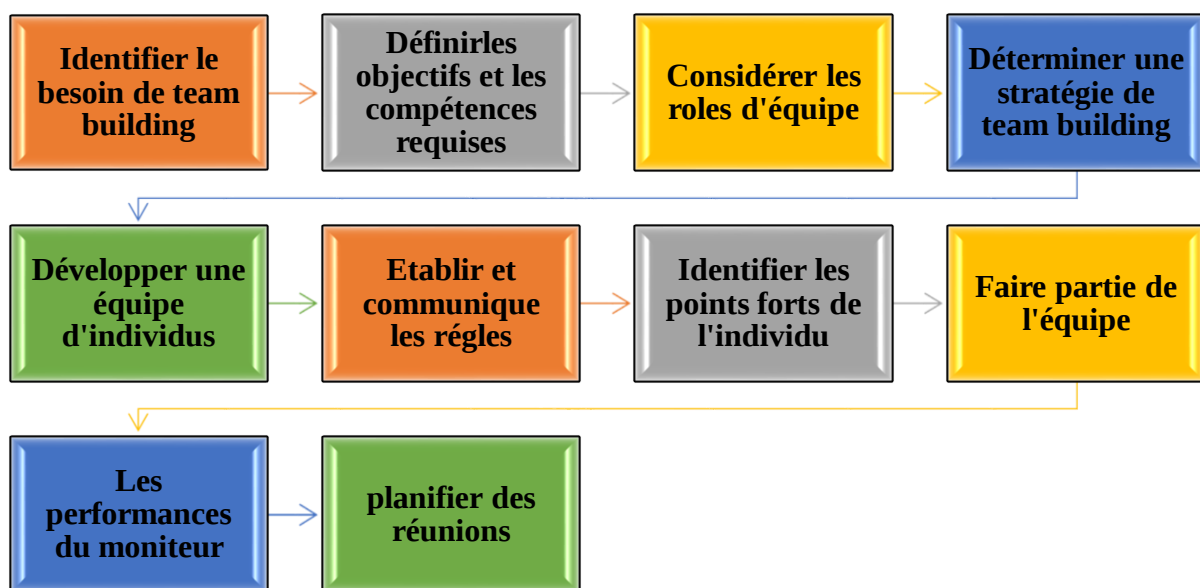
Section 03 :l'application de team building au sein des entreprises.

3.1- Processus pour un team building :

Le team building n'est pas un acte ponctuel. Il s'agit d'un processus étape par étape qui vise à apporter un changement souhaitable dans l'organisation. Les équipes sont généralement constituées pour une tâche ou un projet particulier et sont principalement à court terme.

Les différentes étapes de la constitution d'une équipe sont les suivantes :

Figure II-3: processus d'un team building.



Source : Priya (C) : « team building », in revue the investors ,N°56 ,14 décembre, 2018 ,P9.

1. Identifier le besoin de team building :

Le supérieur hiérarchique doit d'abord analyser les besoins d'une équipe pour effectuer une tâche particulière. Il doit découvrir le but du travail à effectuer, les compétences requises pour le travail et sa complexité avant de former une équipe.

2. Définir les objectifs et l'ensemble de compétences requis :

Vient ensuite la définition des objectifs organisationnels et des compétences nécessaires pour les atteindre.

3. Considérer les rôles d'équipe :

Le manager prend en compte les différents aspects, c'est-à-dire les interactions entre les individus, leurs rôles et responsabilités, les forces et les faiblesses, la composition et l'aptitude des éventuels membres de l'équipe nécessaires pour les atteindre.

4. Déterminer une stratégie de team building :

Maintenant le gestionnaire doit bien comprendre le cadre opérationnel pour assurer un team building efficace. Il doit lui-même assurer les objectifs, les rôles, les responsabilités, la durée, la disponibilité des ressources, la formation, le flux d'informations, des retours d'expérience et de la confiance dans l'équipe.

5. Développer une équipe d'individus :

A ce stade les individus sont rassemblés pour former une équipe ensemble. Chaque membre est familiarisé avec ses rôles et responsabilités au sein de l'équipe.

6. Etablir et communiquer les règles :

Les règles concernant le rapport des membres de l'équipe, les horaires des réunions et la prise de décision au sein de l'équipe sont discutées. Les individus sont encouragés à poser des questions et à donner leurs avis pour développer une communication ouverte et saine dans l'équipe

7. Identifier les points forts de l'individu :

Divers exercices de team building sont menés pour faire ressortir les forces des individus. Cela aide également à familiariser les membres de l'équipe avec leurs forces et leurs faiblesses respectives.

8. Faire partie de l'équipe :

Dans cette étape le manager doit s'impliquer dans l'équipe en tant que membre et non en tant que patron. Faire prendre conscience aux individus de leur importance dans l'équipe.

9. Les performances du moniteur :

Consiste à vérifier la productivité et les performances de l'équipe dans son ensemble. il s'agit de trouver les raisons de cela. Cette étape est nécessaire pour améliorer les performances et la productivité de l'équipe à long terme.

10. Planifier des réunions :

L'une des étapes les plus cruciales consiste à organiser de temps à autre des réunions utiles pour discuter des performances de l'équipe, des problèmes liés aux tâches et discuter de la future ligne de conduite.

3.2- Comment mener bien une activité de team building réussite :

« Une équipe ne fonctionne bien que si l'on s'occupe de sa vitalité. De nombreux responsables interviennent peu sur la dynamique, ne la considérant pas de leur ressort ou ne sachant comment s'y prendre. »¹

Il y a trois phases dans la construction d'une séance de team building : avant, pendant, après.

➤ Avant : choisissez une activité qui convient pour l'équipe ²:

La meilleure activité de team building peut devenir la pire expérience de team building quand il n'y a pas d'objectif clair. Mais si vous voulez améliorer l'efficacité de votre équipe, vous devez sélectionner une activité qui vous donnera les résultats souhaités.

- Commencez avec un objectif clair à l'esprit ; que voulez-vous en particulier que votre équipe apprenne ou accomplisse ? l'objectif devrait être :

- Accessible par l'équipe.
- Pertinent et applicable à leur situation actuelle en tant qu'équipe.
- Quelque chose qui sera renforcé longtemps après cette activité.

- Prévoyez que cette activité soit l'une des nombreuses petites étapes que votre équipe commencera à prendre maintenant ; rappeler-vous une équipe efficace repose principalement sur la confiance. La confiance et donc l'esprit d'équipe peut rarement être accompli en un seul bond de géant.

- Faites correspondre votre objectif qui vous aidera mieux à obtenir les résultats souhaités

Une note sur la concurrence : la concurrence peut être une bonne chose. Il peut exciter, dynamiser et inciter les gens à mieux participer. Cependant ne présumez pas que la concurrence fait naturellement ressortir le meilleur de chacun. Il peut également dégonfler, décourager et créer des conflits persistants inutiles. Vous seul vous pouvez dire à quel point vous voulez que votre activité de team building soit compétitive. La chose la plus importante est d'être délibérée dans votre décision afin de pouvoir la justifier avec un objectif clair si nécessaire. Considérer :

- ✓ Le niveau actuel de compétition au sein de l'équipe.
- ✓ La santé émotionnelle des participants face à la défaite.
- ✓ A quel point les participants sont intimidants ou intimidés.
- ✓ Votre capacité à diffuser de vrais conflits entre les membres de l'équipe.

¹ Olivier Devillard : « Dynamique d'équipe », éditions d'Organisation, 3^e éd, 2005, P248.

² BRIAN COLE MIIIe: « Quick team-building activities for busy managers :50 exercices that get results in just 15 minutes, edition kindle,PP7-8.

➤ **Avant : Préparez-vous à votre activité de team building¹.**

Il faut que vous assuriez que vous êtes prêt pour que tout le monde ait une excellente expérience d'apprentissage. Quinze minutes de planification et de préparation à l'avance peuvent ne pas garantir le succès, mais elles vous aideront certainement à prévenir les catastrophes.

Donc il est nécessaire de :

- Lisez l'ensemble de l'activité plusieurs fois.
- Obtenez tout le matériel nécessaire ; vérifiez le matériel pour vous assurer qu'il fonctionnera bien pour l'activité.
- Mettez en pratique ce que vous allez dire lorsque vous commencerez l'activité avec votre équipe, la meilleure façon de procéder consiste à expliquer l'activité à un ami ou un collègue. S'il ne vous comprend pas trouvez un moyen d'expliquer les choses plus clairement jusqu'à ce qu'il le fasse.
- Si l'activité vous oblige à avoir un rôle (croupier, juge, modérateur, etc.) pratique vos commentaires ou actions : cela vous aidera à vous sentir moins nerveux pendant l'activité, elle permettra également de vous concentrer sur des choses plus importantes pendant l'activité.
- Mettre en place la salle.
- Si les règles ou les étapes de l'activité sont longues, écrivez-les à l'avance et affichez-les sur le mur pour que tout le monde puisse les voir tout au long de l'activité.
- Anticiper les problèmes potentiels ; visualisez l'activité avec votre équipe à votre emplacement. Demandez-vous ce qui pourrait mal tourner. Prenez des mesures pour empêcher ces problèmes de se produire et / ou planifiez les mesures correctives que vous pouvez prendre si elles se produisent.

➤ **Pendant : Explique l'activité à l'équipe² :**

Une introduction peut faire toute la différence pour préparer votre équipe au succès. Les gens s'engagent mieux quand ils savent pourquoi ils font quelque chose. Ils participent également mieux lorsqu'ils savent exactement ce qu'on attend d'eux. Donc on :

- Mettre l'ambiance : accueillez l'équipe avec enthousiasme et optimisme, pour montrer à votre équipe qu'ils vont passer un bon moment.

¹ BRAIN COLE MILLE., Op.cit PP8-9.

² Ibid, pp.9-11.

- Explique ce qu'est l'activité : donnez un bref aperçu de ce que vous avez planifié afin que l'équipe puisse commencer à s'intéresser.
- Explique pourquoi vous faites cette activité particulière ; partagez avec l'équipe ce que vous espérez accomplir. Plus ils voient le but de l'activité plus ils sont susceptibles de participer et d'apprendre ce que vous voulez qu'ils apprennent, donc vous ruineriez leur impact en partageant l'objectif dès le départ.
- Expliquer les règles ou étapes des activités.
- Demandez à l'équipe de parcourir les étapes de l'activité pendant que vous les expliquez : par exemple si la première étape d'une activité consiste à diviser le groupe en équipes plus petites demandez-leur de le faire avant de leur dire l'étape suivante.
- Distribue le matériel après avoir bien expliqué l'activité ; sinon vous risquez de vous laisser distraire par eux et de manquer des points clés. Distribuez le matériel avant l'explication uniquement si vous avez constaté qu'il aide les gens à mieux comprendre les choses.

➤ **Pendant : Vérifie la compréhension avant de commencer ¹:**

Les gens hésitent souvent à demander de l'aide lorsqu'ils sont confus. Vous pouvez clarifier les malentendus avec patience et quelques questions d'examen simples. Vous pouvez empêcher la concurrence de devenir incontrôlable en établissant quelques règles de base, mais elles doivent être convenues d'avance.

➤ **Pendant : Exécute l'activité².**

Laisser l'équipe poursuivre l'activité et peut-être même échouer peut être difficile à laisser de produire. N'oublie pas que l'activité est une alternative à faible risque de laisser les participants apprendre des échecs au travail. Les gens apprennent et retiennent mieux lorsqu'ils font des leçons plutôt que lorsqu'ils les entendent. Asseyez-vous observez et laissez votre équipe faire l'expérience.

Quelque conseil :

- Une fois qu'ils ont commencé l'activité assurez-vous qu'ils suivent les étapes ou les règles.
- Encouragez-les et soutenez-les tous.
- Rendez-vous disponible pour clarifier les étapes ou rediriger l'équipe.
- Tout au long de l'activité surveille les choses que vous voudrez évoquer plus tard pendant le compte rendu.

¹ Dean Tjosvold, Mary Tjosvold, « building the team organization : How to open minds, resolve conflict, and ensure cooperation », P32.

² Ibid, P33.

- Si l'activité est chronométrée surveillez l'horloge et faites une vérification de l'heure à l'occasion.
- N'arrêtez pas l'activité à moins qu'elle ne déborde vraiment.

➤ **Pendant : Décrire l'activité¹.**

Le compte rendu est la partie la plus critique de l'activité de team building. C'est le moment où des questions efficaces guideront les participants pour lier ce qu'ils ont vécu dans l'activité avec leur comportement au travail. Si cette étape est sautée ou passée sous silence, la majeure partie de l'impact de l'activité sera perdue en quelques jours. Si vous faites bien le compte rendu les leçons apprises pendant l'activité resteront avec l'équipe indéfiniment.

➤ **Après : Renforcement de l'apprentissage sur le travail².**

L'activité peut continuer à enseigner aux participants longtemps après la fin. Le fait de rappeler aux participants l'activité et de maintenir vivantes les leçons apprises étendra son impact. Gardez votre équipe concentrée sur les comportements qui soutiennent le type d'équipe que vous essayez de créer. On suit quelques astuces comme :

- Affiche tout ce que l'équipe a créé pour l'activité sur le lieu de travail.
- Si de nouveaux termes ou mots spéciaux sont apparus pendant l'activité utilisez-les fréquemment ; ces mots vous rappelleront ce qui s'est passé et ce qu'ils ont appris.
- Reportez-vous à l'activité et aux leçons apprises souvent lorsque vous encadrez, donnez des commentaires ou organisez des réunions avec le personnel.
- Si l'activité a été un énorme succès vous voudrez peut-être la répéter bientôt.
- Planifiez des activités de suivi qui renforceront, mettront l'accent et s'appuieront sur ce qui a été appris cette fois.
- Observez des exemples de façon dont les participants ont utilisé ce qui a été appris dans l'activité et ont obtenu de meilleurs résultats.
- Demandez aux participants à votre prochaine réunion du personnel de partager l'impact de l'activité sur eux.

¹ Brian Cole Mille, Op cite, PP 13-14.

² Ibid, P14.

3.3-La préparation de l'intervention :

Différentes question, tant théoriques que pratiques se posent lors de la préparation de l'action de team building. L'ordre relativement logique dans lequel nous les présentons ici n'est pas nécessairement celui qu'imposera la pratique.

3.3.1. Le mode opératoire¹ :

La forme que prendra l'action de team building est variable. On distingue habituellement :

- **La formation, apprentissage d'une démarche par l'enseignement** : sous son aspect le plus caractéristique, la formation se déroule avec des participants n'ayant pas entre eux de lien professionnels directs (qu'ils viennent d'entreprises différentes, ou d'unités différentes d'une même entreprise), dans un lieu et selon des modalités extérieures à la vie professionnelle quotidienne.
- **L'intervention, réflexion-action à partir de la pratique quotidienne** : l'intervention se situe par définition sur le lieu de travail, au sein d'une équipe naturelle, elle se fonde sur les activités professionnelles elles-mêmes.

La pratique est évidemment plus complexe et on alternera avec profit différentes modalités :

- Des temps forts, sous forme de séminaires ayant lieu en dehors de l'entreprise au cours desquels l'équipe naturelle fera le point de son fonctionnement, apprendra de nouvelles démarches et manières de faire.
- Eventuellement, des fonctions en dehors du groupe naturel pour certains membres qui souhaiteraient approfondir l'un ou l'autre point.
- Des actions intermédiaires entre deux temps forts pour assurer la continuité de l'apprentissage : conduite de projets personnels ou de groupe pour intégrer les acquis des séminaires.
- Des interventions sur le terrain au cours de l'activité habituelle avec ou sans consultant.

3.3.2. Le programme :

C'est le scénario du déroulement de l'intervention. Il comporte trois aspects principaux :

- Les thèmes à aborder en fonction de la demande du client et de l'analyse qui en a été faite.
- Les modalités de travail (séminaire, projets à conduire, interventions...)
- Les étapes successives et la prévision de leur déroulement dans le temps.

¹ Pierre Cauvin, Op cite , P29.

« On notera que si le programme est une base indispensable pour guider l'action vers l'objectif, il est susceptible de nombreuses modifications en cours de route. Le team building n'est pas un enseignement abstrait suivant un ordre préconçu, mais une action continue d'amélioration du fonctionnement d'une équipe, en fonction de son activité, de son environnement et des membres qui la composent. Les changements fréquents de ces différents facteurs entraîneront des changements du programme. Le déroulement même de celui-ci modifie les étapes ultérieures. On s'aperçoit, en effet qu'en traitant une question d'autres problèmes se résolvent et que la situation se présente alors sous un jour différent »¹.

3.3.3. La proposition :

La proposition est l'offre faite par le consultant en réponse à la demande du client. Son contenu varie bien entendu en fonction de celle-ci.²

3.3.4. Les modalités pratiques :

L'organisation d'une action de team building et notamment de son temps fort, le séminaire comprend un certain nombre de modalités pratiques particulièrement importantes pour le bon déroulement de l'action.

1. La durée³ :

La durée du séminaire est en moyenne de deux ou trois jours. Il est rare de pouvoir dégager plus de temps. Il semble à l'expérience très profitable de prévoir une journée de suivi quelques mois après.

La formule de séminaire résidentiel est préférable pour le lancement de l'intervention. Elle permet en effet de :

- Disposer de plus de temps.
- Être plus flexible dans les horaires.
- Favoriser les échanges informels.
- Organiser différents types d'activités.

2. Le cadre :

Pour faciliter votre décision voici quelques conseils tirés de l'expérience :

- Facilité d'accès : à évaluer en fonction de la durée du séminaire. Si vous disposez de trois jours, vous pouvez prévoir un lieu relativement excentré. Sinon vous risquez de doubler la durée du séminaire par le temps de transport. Les hôtels à proximité d'aéroports, souvent

¹ Moutot Jean-Michel et Autissier David : « passez en mode workshop ! 50 ateliers pour améliorer la performance de votre équipe, édition Pearson, 2013, P 203.

² Pierre Cauvin et Geneviève Cailloux : « les types de personnalité », édition ESF, 2008, P166.

³ Pierre Cauvin, Op cite, P 31.

très pratiques, conviennent plus aux réunions de la journée qu'à un séminaire proprement dit.¹

- Agrément et originalité de l'environnement : un cadre permettant l'oxygénation en cours de séminaire est à recommander surtout si vous prévoyez des temps de détente ou d'activités physiques extérieures.²
- Type de lieu de travail : elle manque souvent d'originalité et vous vous retrouverez au milieu de plusieurs autres séminaires. C'est pourquoi pour le lancement d'une action de team building, nous préférons un lieu :
 - Permettant une déconnexion claire avec la vie quotidienne.
 - Recevant un seul séminaire à la fois.
 - Offrant un environnement favorisant l'oxygénation.

➤ **Condition de travail** ³:

On prévoira une salle pour l'ensemble du groupe. Voici quelques critères de qualité :

- Taille : au moins 3m² par participant.
- Ouverture : éviter les salles aveugles que les verrières (qui soufflent le chaud et le froid).
- Affichage : il doit avoir suffisamment de murs ou de panneaux disponibles pour permettre l'affichage de la production du groupe.
- Insonorisation : tant pour éviter que ne pénètre le vacarme extérieur que pour permettre au groupe de s'exprimer librement sans informer le voisinage.
- Tables : de préférence petites, pour permettre de moduler les configurations.

➤ **Équipement** :

- vidéoprojecteur.
- Tableaux de papier ; permettant photocopie immédiate de ce qui a été écrit offrent des avantages importants, l'utilisation de smartphones remplace avantageusement ces tableaux photocopieurs.
- Photocopieur
- Informatique ; en général de peu d'intérêt pour ce type de séminaire, sauf pour le confort de l'animateur qui peut créer des documents en fonction des besoins surtout s'il a pris soin d'emmener son portable.
- Courrier électronique, connexion Internet, téléphone, fax ; indispensables pour le confort psychologique (tant professionnel que personnel) des participants, il faut en

¹ www.bedouk.fr (publie le 22-03-2017 consulte le 24-02-2020 à 01 :42).

² Ibid, (publie le 22-03-2017 consulte le 24-02-2020 à 01 :53).

³ www.reunir.com (publie le 08/02/1016 consulte le 24/02/2020 à 02 :26).

réglementer sévèrement l'usage. Un séminaire où les participants s'absentent pour des communications « urgentes » devient très vite impossible à gérer. Lorsque le phénomène se produit il doit être analysé immédiatement comme un mode de fonctionnement (ou plutôt dysfonctionnement) du groupe.

3.4-Le déroulement d'une séance de team building:

Quel que soit le programme du team building il comporte des étapes clés, clés telles le démarrage, le diagnostic et la conclusion.

D'autre part il est nécessaire de prendre en compte le corps dans l'organisation du travail.

1. Le démarrage :

La phase de démarrage comporte deux étapes clés : la présentation des participants eux-mêmes et la présentation de leurs attentes.

1.1 Présentation des participants :

La présentation des participants ne doit pas être conçue comme une simple formule de politesse, s'il s'agissait de connaître le nom de chacun. En fait la manière de procéder aux présentations est un véritable travail, le premier auquel se livrent les participants.

➤ Objectif ¹ :

La présentation permet d'abord la question du niveau de connaissance interpersonnelle nécessaire au bon fonctionnement du groupe.

En fonction de deux dimensions :

- Ce que je sais / ne sais pas de moi.
- Ce que les autres savent / ne savent pas de moi.

Elle permet de déterminer quatre zones :

- Ouverte : ce qui est connu de tous.
- Cachée : ce que je sais de moi et que les autres ne connaissent pas (domaine privé).
- Aveugle : ce que les autres savent de moi alors que moi je n'en sais rien (« Il y a une tache sur ta cravate »).
- Inconnue : ce dont personne ne se rend compte, et qui ouvre sur l'inconscient.

Ces quatre cases ont évidemment des tailles très différentes. la zone connue dans un groupe qui démarre est très faible, alors que les autres zones sont très importantes. Une partie du travail du groupe va être de déterminer le contenu souhaitable de la case « connue », ce qui doit être partagé pour que le groupe fonctionne bien. La taille de cette zone est fonction de la nature du

¹ Pierre Cauvin, Op cite, P35.

travail, du mode de fonctionnement souhaité de la personnalité des membres du groupe, de la durée de la vie de celui-ci .trois axes de développement se présentent :

- L'ouverture : ce que je vais dire aux autres de moi.
- Le feed-back : ce que les autres vont me dire sur moi.
- La lucidité : L'effort que je vais faire avec les autres pour découvrir ce dont je ne suis pas conscient.

➤ **Méthode :**

On distinguera deux cas principaux :

- Les membres du groupe ne se connaissent pas ou peu : le cas du lancement d'un groupe de projet qui vient d'être constitué.
- Les membres du groupe se connaissent : c'est le cas d'un groupe naturel qui travaille sur son fonctionnement.

1.2 Les attentes des participants :

Les attentes des participants vis-à-vis du team building doivent être globalement avant que celui-ci ne commence pour :

- Permettre à tout le monde de s'exprimer.
- Dire publiquement ce qui n'a pu être dit que de façon privée.
- Mesurer les inflexions de dernière minute et l'orientation de l'énergie des participants.
- Qu'elles soient notées et affichées.
- Que l'on y revienne régulièrement (et pas seulement à la fin) pour voir si elles sont satisfaites.

2. Diagnostic et objectif :

Consiste à se mettre d'accord sur le constat de la situation présente et la description de la situation désirée et l'objectif.

2.1 Principe :

D'obtenir un consensus des participants sur les points essentiels qu'il va falloir travailler au cours de la séance pour les améliorer.

2.2 Modalités de diagnostic :

- Diagnostic par le consultant, si l'analyse de la demande a conduit à une enquête approfondie, c'est le moment d'en faire part au groupe. il importe alors de pondre le temps nécessaire pour que le groupe s'approprie le diagnostic que ce soit pour l'accepter, le rejeter ou le modifier.
- Un diagnostic par le participant élaboré selon la méthode de travail.

Le diagnostic se fait tout naturellement en début, mais il peut également prendre place ultérieurement.

3. La conclusion¹ :

3.1 Plans d'action pour le groupe :

Des actions auront certainement été décidées en cours de route. Il est bon de les récapituler, d'éliminer les éventuelles redondances ou contradictions, de voir si l'un ou l'autre point n'a pas été oublié.

3.2 Plans d'action pour les individus :

En dehors de son implication dans les actions du groupe, chaque participant aura normalement découvert des domaines d'amélioration pour lui-même. Il est souhaitable de réserver dans le cours même du team building, un temps de travail individuel pour que chaque participant fasse le point sur ce qu'il a appris et ce qu'il compte mettre en pratique.

3.3 Evaluation :

L'évaluation d'une séance doit être l'occasion de faire le point sur ce qui s'est passé et d'en tirer des conséquences pour la poursuite de l'action et non de procéder à des jugements à chaud. Une rapide synthèse orale peut être faite en conclusion.

4. La place du corps dans une activité de team building :

Prendre soin du corps est indispensable pour la réussite du team building, est c'est un bon entraînement pour le reste de la vie professionnelle ou il est souvent moins bien traité qu'un mulet.

4.1 ergonomie du team building :

❖ Le rythme :

La capacité d'attention est liée à l'intérêt porté au problème traité. Aborder de façon motivante des sujets qui tiennent au cœur des participants est un premier moyen d'assurer un bon rythme.

Pour cela il conviendra au cours de la journée :

- D'observer des pauses régulières.
- De varier les modes de travail.
- D'éviter le systématisme dans le traitement des questions ce qui entraîne monotonie et ennui.
- Les exercices de physiques prendront place de préférence en début et milieu de séance plutôt qu'à la fin.

¹ PIERRE CAUVIN., Op.cite P.38.

❖ La nourriture :

C'est un élément important qui contribue puissamment à la réussite du team building, à l'ancrage du travail qui y est accompli.

❖ Les temps de détente :

Des moments de décontraction physique dont absolument indispensables. On peut en distinguer trois grandes catégories.

- Les récréations, c'est l'occasion de profiter du cadre s'il a été bien choisi.
- Les coupures, il s'agit de courts instants où l'on s'occupe de réveiller, d'activer le corps engourdi par de trop longues stations immobiles
- Les relaxations, un exercice de détente du corps et de l'esprit, lorsque le groupe a besoin d'un temps de décontraction, de calme, pour favoriser la concentration et la créativité avant un travail important.

4.2 Intégration du travail corporel dans le team building :

Au-delà de cette bonne gestion du corps au cours d'une séance, il est possible et souvent souhaitable d'utiliser des activités physiques comme support de team building. Nous distinguons trois niveaux en fonction de l'implication demandée aux participants et de l'intégration de l'activité physique dans le processus même de team building :

- Les exercices que l'on peut faire faire seul, ces exercices aident à la cohésion du groupe en accomplissant un travail commun, accéder au niveau non verbal pour enrichir le vécu du groupe.
 - Intervention de l'animateur du groupe, le travail physique devient une partie intégrante du développement de la cohésion de l'équipe, au même titre que les autres activités.
- Pour choisir l'activité on se fondera plus sur la capacité de l'expert pressenti à faire travailler un groupe que sur la discipline même qui servira de support. Il s'agit d'en utiliser des éléments pour faire travailler le groupe.
- Les activités outdoor, les activités en extérieur exigeant une forte implication physique des participants et se déroulant sur une durée importante. Elles peuvent être utilisées de façon ludique.

3.5-Les pièges à éviter :

Une activité de team building réussie contribue à améliorer grandement l'atmosphère de travail. Par expérience on remarque cependant que la tenue de telles activités n'est pas toujours

évidente. Lorsqu'il s'agit d'organiser un team building les responsables peuvent rencontrer plusieurs obstacles¹. Afin de ne pas être confronté aux erreurs les plus souvent commises sont :

➤ **Un délai d'attente trop long :**

La mentalité dernière minute est omniprésente. On attend souvent trop longtemps avant de prendre des décisions ce qui se traduit par un manque de temps, de flexibilité et de reconnaissance. Cela entraîne beaucoup de tensions et influence négativement le processus d'organisation. Même si les bureaux d'événements ont appris à faire preuve de souplesse, mieux vaut planifier votre team building à temps.²

➤ **Aucun objectif fixé :**

Avant de vous atteler à l'organisation de votre team building il importe de réfléchir aux buts à atteindre lors des différentes activités. Il existe de nombreuses finalités possibles mais qui doivent être connues à l'avance avec un objectif clair à l'esprit. Cela facilite ainsi le choix et l'organisation d'une activité sur mesure pour l'organisateur d'événements.

➤ **Une préparation inadéquate :**

Organiser un team building ne se fait pas en un claquement de doigts. Cela nécessite des recherches et de la réflexion. Pensez aux activités de team building précédentes et à ce qui a fonctionné ou non. Tenez également compte de la situation dans laquelle votre entreprise se trouve, n'oubliez pas non plus les éléments pratiques.³

Un travail bien préparé est déjà à moitié terminé comme l'on dit.

➤ **Un budget trop serré :**

Il convient dès lors d'effectuer une estimation réaliste des frais d'un tel événement. Il faut assurer d'ailleurs de disposer du budget nécessaire.

➤ **Un programme irréalisable :**

Faites correspondre la durée du programme de team building avec les attentes. Evitez de planifier chaque minute de la journée et prévoyez plutôt un programme avec une marge de temps flexible çà et là.

➤ **Surprise vs top secret :**

La journée de team building doit rester une surprise, mais informez tout de même les participants quant aux activités auxquelles ils peuvent s'attendre.

¹ Www.TeambuildingGuide.be - une idée de team building pour chaque entreprise (publie le 05-01-2020 consulte le 25-02-2020 à 02 :00).

² Www.TeambuildingGuide.be - une idée de team building pour chaque entreprise (publie le 05-01-2020 consulte le 25-02-2020 à 02 :00).

³ Www.TeambuildingGuide.be - une idée de team building pour chaque entreprise (publie le 05-01-2020 consulte le 25-02-2020 à 02 :00).

➤ **Un team building sans plus :**

Une activité de team building est réussie lorsqu'elle s'intègre dans un cadre plus large. Le team building commence déjà quelques jours à l'avance, avec une petite énigme palpitante, et se termine plusieurs jours après l'événement, avec un feedback ou une évaluation. Sans oublier de partager les photos de la journée. Un team building ne doit pas être un événement ponctuel : considérez plutôt le team building comme un tremplin. De cette façon, l'effet positif d'une journée de team building réussie se fera vraiment ressentir.

Conclusion :

Le team building s'impose auprès des entreprises d'aujourd'hui comme un excellent moyen de renforcer la cohésion d'équipe et d'améliorer la communication au sein d'un groupe. Cependant, le team building, que l'on peut traduire par "la cohésion d'équipe", peut présenter de nombreux autres avantages. Les méthodes employées dans le cadre du team building, pouvant être apparentées à la méthode inventive qui permet de motiver les salariés d'une société, en font un outil de poids pour une entreprise.

Cependant, il est important d'avoir conscience que le team building n'est pas une solution miracle à tous les problèmes de votre entreprise. Le team building est un moyen de booster une équipe, de l'amener à se donner à 100% mais cela ne résoudra pas des problématiques de management (si vous en avez). Pour qu'une activité de team building soit un levier de réussite pour votre entreprise, il faut que le cadre dans lequel se déroule l'activité respecte plusieurs choses. D'abord, il peut être pertinent de recourir à un coach externe plutôt qu'à un manager pour l'animation. Le coach adopte une posture neutre, indépendante de la hiérarchie de l'organisation et il apporte un regard externe et neuf sur l'équipe et son fonctionnement.

C'est un excellent moyen de construire un feed-back bienveillant qui aura des répercussions bien après la fin de l'activité et apportera une vraie valeur ajoutée.

Chapitre III :
ETUDE DE CAS

Introduction

Dans ce dernier chapitre, nous allons entamer la partie pratique de notre travail de recherche, et en premier lieu, nous allons présenter brièvement l'entreprise dans laquelle, nous avons mené notre étude, qui est la multinationale Baker Hughes.

En second lieu, et à travers la deuxième section nous présenterons l'enquête, et la démarche méthodologique suivie pour sa réalisation, ainsi que les choix opérés en matière d'investigation.

Dans la troisième section, nous analyserons les réponses obtenues, et nous ferons une synthèse des résultats, nous essayerons par la suite dresser une liste de recommandations et de suggestions.

Section 01 : présentation de l'entreprise Baker Hughes.

1.1- Présentation de l'entreprise :

Leader mondial des services pétroliers ,Baker Hughes apporte à l'industrie pétrolière mondiale des conseils en gestion des réservoirs ainsi que les produits et des technologies de forage et d'évaluation , de complétion et de production .Elle propose des technologies de haute performance qui apportent de la valeur à ses clients en réduisant les couts , en limitent le risque, en améliorant la productivité des réservoirs et en maximisant la récupération finale .

➤ Baker Hughes est structurée selon deux axes principaux :

Un axe géographique et un axe produits .L'entreprise travaille avec des sociétés pétrolières nationales, internationales et indépendantes dans plus de 120 pays .Sons réseau de services et organisé en géo marchés, faisant partie de régions et sont dirigés par un président régional qui habite sur place, à proximité des clients. La structure en géo marchés permet de prendre des décisions au niveau local «a la vitesse du client ».

Les équipes de gestion des régions et des géo marchés s'efforcent toujours de mieux comprendre les besoins des clients en coordonnant la mise à disposition de produits individuels et de solutions de service complètes associant les technologies de Baker Hughes les mieux adaptées à chaque projet.

« Baker Hughes emploie plus de 50000 salariés de compétences et d'origines variées, qui représentent plus d'une centaine de nationalités .Plus de la moitié de ses employés travaille à l'extérieur des Etats-Unis »¹.

1.2- Historique :

Baker Hughes regroupe de multiples entreprises novatrices qui ont mis au point et introduit sur le marché des technologies haute performance au service de l'industrie pétrolière.

L'histoire combinée de ces entreprises date de plus d'un siècle .En 1907, Reuben C. Baker mettait au point un sabot de tubage qui a révolutionné le forage au câble .En 1909,Howard R.

Hughes senior introduisait le premier trépan à molettes, l'avenir du forage rotatif .Au cours des huit décennies qui ont suivi, Baker International et Hughes ToolCompany sont devenus les leaders mondiaux des complétions de puits, des outils de forage et des services associés.

¹ -<https://www.bakerhughes.com/> (publié le 20/01/2018 consulté le 22/04/2020 à 22h00).

Les deux sociétés ont fusionné en 1987 pour former Baker Hughes Incorporated.

Au cours de son histoire, Baker Hughes a acquis et assimilé de nombreux pionniers du secteur pétrolier. Récemment, Baker Hughes a acquis BJ Service, leader des services de pompage haute pression et de «Coil Tubing ».L'intégration de BJ Service dans Baker Hughes a permis à l'entreprise de se doter d'une technologie de pompage haute pression cruciale qui comble une lacune importante dans l'offre de produits de Baker Hughes et améliore sa position concurrentielle sur le marché des opérations intégrées. Cette intégration nous permet également d'utiliser des technologies, des solutions et des services qui nous sont propres pour tirer parti d'opportunités attractives telles que l'exploitation en eaux profondes et les hydrocarbures non conventionnels.

L'entreprise offre dorénavant une gamme complétée de produits et de services pétroliers de haute niveau, géré par un réseau de service mondial et soutenus par des capacités de recherche , d'ingénierie et de production exceptionnelles .

1.3- Organisation de l'entreprise :

Baker Hughes est le premier et le seul fournisseur de produits, services et solutions numériques pour le secteur pétrolier et gazier. Nous mettons à contribution nos idées et nos technologies pour renforcer la productivité de nos clients, la sécurité et la protection de l'environnement tout en minimisant les coûts et les risques à chaque étape de la filière d'exploitation et de valorisation de l'énergie. Avec des opérations dans plus de 120 pays, nous sommes fiers de plus d'un siècle d'expérience et animés d'un esprit de startup nous permettant d'alimenter le monde en énergie de façon plus intelligente.

1.4- Produits, technologies et services :

Le groupe produits et technologies s'occupe principalement de garder le leadership en matière de capacités de services et de technologie. Ses quatre divisions élaborent et commercialisent des technologies et des services dans leurs gammes de produits respectives.

Les quatre divisions sont :

- La division Forage et évaluation.
- La division Complétion et production.
- La division Pompage haute pression.
- Les services de développement des réservoirs (RDS).

Baker Hughes favorisons l'esprit d'équipe et une culture de dialogue ouvert, de collaboration et de prise de décision rigoureuse pour créer de la valeur à long terme pour leurs parties prenantes basée sur des principes de base et des clés de la réussite qui guident l'implication du personnel au travail. Un des piliers de sa culture est son engagement à rester complètement conforme.

1.5- Principes de base :

✓ **L'intégrité :**

- L'intégrité est le fondement de toutes nos actions individuelles et collectives, au service d'une organisation dont nous sommes fiers.
- L'entreprise responsable, soucieuse de la santé et de la sécurité des personnes, de la protection de l'environnement et du respect des lois, des réglementations et des règlements de l'entreprise.
- Honnêteté, dignes de confiance, respect et éthiques dans nos actions.
- Tienne leurs engagements.
- L'entreprise responsable sur leurs actes, son réussite et de son échec.

✓ **Esprit d'équipe :**

- L'esprit d'équipe décuple leurs forces individuelles.
- Œuvrer à des objectifs communs.
- Attend de chacun qu'il participe activement à l'équipe Baker Hughes.
- Valorise la diversité de leur force de travail.
- Partage volontairement leurs ressources.

✓ **Performances :**

- Pense que l'excellence des performances produira des résultats qui différencier de leurs concurrents.
- Concentre sur ce qui est important.
- Définie et se communique des attentes claires.
- Travaille dur, célèbre leurs réussites et leurs tirent des enseignements de leurs échecs.
- Recherche continuellement de nouvelles manières d'améliorer services et leurs processus.

✓ **Apprentissage :**

- Son environnement d'apprentissage est le meilleur moyen pour chacun et pour la société de développer tout son potentiel.

- Elle compte sur chacun pour évoluer tout au long de sa carrière en associant engagement individuel et engagement de l'entreprise.
- Tire des enseignements de leurs décisions et de leurs actions passées, bonnes ou mauvaises, et les partage afin de favoriser l'amélioration continue des performances.
- Améliore la recherche comparative et l'adoption de bonnes pratiques.

1.6- La cohésion des équipes au sein de l'entreprise :

Baker Hughes s'efforce d'attirer, d'embaucher, de développer et de conserver des talents exceptionnels dans chaque pays où la société exerce ses activités. Notre force de travail l'esprit équipe et compétente est la pierre angulaire de notre compétitivité, quelle que soit la région géographique ou la filière commerciale concernée. Nous nous efforçons de bâtir une culture de l'inclusion qui favorise le capital humain de notre force de travail, reflète notre empreinte géographique et crée un cadre de travail au sein duquel les employés peuvent atteindre tout leur potentiel.

• Programmes liés au renforcement de l'esprit d'équipe

L'entreprise a mis en place toute une série de programmes et d'activités destinés à sensibiliser les employés à l'esprit d'équipe.

- Des groupes d'aide aux femmes apportent du soutien et du réseautage aux femmes, tout en favorisant le recrutement, la conservation et l'évolution des femmes, pour le plus grand bien des communautés.
- Nous encourageons la formation de groupes d'aide aux employés qui fourniront un soutien similaire à d'autres segments de la force de travail.
- Sessions de mentorat à la diversité pour les superviseurs et les managers avec des évaluations et des formations, pour les aider à mieux travailler dans un environnement évolutif et mondial.
- Notre site intranet sur l'équipe propose des informations, des ressources et des outils pour améliorer la sensibilisation et permettre à chacun de mieux comprendre l'esprit d'équipe.
- Baker Hughes apporte également son soutien à de grandes conférences sur l'intelligence collectif et incite ses employés à y participer.

1.7- Clés de la réussite :

- Chacun doit développer son potentiel et chacun peut apporter sa pierre à l'édifice.
 - Comprend leurs priorités et leurs objectifs de performance.
 - Faire de notre mieux, tous les jours.
 - Soutenue la nouveauté et prend des risques réfléchis.
 - Agir de manière proactive en cas de problème.
 - Féliciter les uns les autres pour leurs bons résultats.
 - Apporter une valeur inégalée à nos clients.
 - Faciliter les relations entre les clients et nous.
 - Ecouter leurs clients et comprend leurs besoins.
 - Planifie afin d'offrir des solutions novatrices et rentables.
 - Travailler de manière sûre et irréprochable avec des résultats de qualité.
 - Structure de coûts doit rester compétitive à long terme.
 - Utiliser des services partagés pour contrôler les coûts de l'entreprise.
 - Rechercher la meilleure valeur pour Baker Hughes auprès de leurs fournisseurs.
 - Eliminer impitoyablement le gaspillage, sans nuire à la sécurité ou à la qualité.
- **Gérer efficacement les ressources :**
 - Affecter le personnel aux postes qui lui convient le mieux.
 - Investir de manière à tirer parti des opportunités les plus intéressantes pour Baker Hughes.
 - Gérer les ressources de l'entreprise comme s'il s'agissait des nôtres.
 - Gérer notre bilan de manière à accroître le retour sur investissement.

- **Développement de carrière**

Chez Baker Hughes, nous mettons à votre disposition un monde d'opportunités pour vous aider à progresser dans votre carrière et à évoluer professionnellement en occupant différents postes tous plus motivants les uns que les autres au sein de nos différentes gammes de produits, fonctions et établissements.

Vous aurez la possibilité d'acquérir des connaissances pratiques et de l'expérience grâce à des missions sur le terrain, à des projets, à des sessions de formation théorique, à des documents d'apprentissage autonome ainsi qu'à des activités de coaching et de mentorat.

Baker Hughes possède également un certain nombre de processus et de systèmes qui vous aideront à vous frayer un chemin parmi les nombreuses opportunités qui vous sont proposées.

1.8- Implication au sein de la communauté

La capitale humaine de notre force de travail permet à Baker Hughes d’agir positivement dans les centaines de communautés au sein desquelles la société travaille. Nos employés se portent régulièrement volontaires pour participer à des opérations de charité ou travailler bénévolement dans des écoles au profit des habitants. Ou par exemple dans la diversité culturelle avoir des employés qui connaissent personnellement la culture et la langue du pays hôte nous permet d’être plus efficaces dans ce genre d’actions bénévoles.

Baker Hughes Algérie :

Tableau III.1.Répartition de l’effectif de Baker Hughes Algérie (Janvier 2018)

Départements	Total
Project Management	04
Administration /Othe support function	14
Human resources	05
Finance /control	04
Information technology	03
Estimating scheduling project control	10
Onshore engineering	36
HSE	26
Quality	28
Procurement	24
Security	161

Source : document interne à l’entreprise

Section 02 : Présentation de l'enquête.

Notre recherche vise à mettre en évidence le rôle des activités de team building sur l'implication organisationnelle du personnel au travail, et consiste à tester des hypothèses, elle est d'ordre quantitatif et repose sur une collecte importante de données.

Pour élargir le champ d'étude et récolter des informations assez consistantes, nous avons jugé utile d'utiliser un questionnaire (voir l'annexe N°1), ce dernier sera donc administré auprès d'un groupe d'employées.

2.1- L'objectif de l'enquête par questionnaire.

Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées¹.

Le questionnaire aura pour objectif de recueillir de manière générale la perception des employés sur les activités de team building et mesurer le degré d'implication du personnel au travail.

Il nous permettra également d'avoir une vue d'ensemble sur l'ambiance qui règne dans l'entreprise et de mesurer le degré de satisfaction de ses employés au sein de leurs équipes de travail, leur degré d'intégration, leurs rapports avec leurs collègues ainsi qu'avec leurs managers.

Le questionnaire aura aussi pour objectifs de recueillir auprès des managers leurs perceptions sur l'importance des activités de team building et comment cette activité pourra renforcer leurs sentiments d'appartenance et d'intégrité à leurs sociétés.

Cet instrument de recherche nous a permis de :

- Utiliser une méthode scientifique de recherche et d'investigation des données.
- Apprécier la perception du questionnaire par les personnes concernées.
- L'exploitation des réponses données et la confirmation ou l'infirmité des hypothèses posées dans l'analyse de la problématique de notre travail.

2.2- Présentation du terrain d'étude :

Etant donné le nombre élevé des travailleurs au sein de l'entreprise d'accueil, l'élaboration d'un échantillon s'est avérée indispensable.

¹ - OUACHRINE, (H) et CHABANI (S) : Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, 1^{ère} édition, EHEC Alger, 2013, P.77.

L'échantillon est composé de professionnels travaillant dans une multinationale Américaine installée en Algérie, basée sur Alger et Hassi Messaoud, pour cela l'enquête en ligne nous a cependant semblé être la meilleure solution pour avoir les réponses d'individus. Géographiquement dispersés, car elle permettra de contacter les personnes travaillant sur les deux bases et des individus qu'on ne peut interroger face à face, en raison des nombreux déplacements, l'enquête en ligne permettra ainsi d'avoir un échantillon d'une plus grande taille, et un coût plus fiable.

Nous avons procédé donc à l'envoi du questionnaire par e-mail grâce à la collaboration de DRH de la base d'Alger ce qui diminue le risque de refus de réponse.

Le choix de notre échantillon repose sur les repères suivants :

- Qui travaillent en équipe donc ont une expérience dans la gestion des équipes.
- Couvrir plusieurs départements de l'entreprise.
- Avoir des cadres suffisamment informés sur les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise, particulièrement en matière d'implication organisationnelle.

Notre échantillon se compose donc de personnes ayant des positions variées dans tous les catégories socioprofessionnelles, cette indication est très importante à relever puisque, d'une part nous pouvons avoir la perception des employés qui n'occupent pas un poste de grande responsabilité pour analyser leurs rapports avec leurs managers. D'autre part nous pouvons analyser la vision des managers face aux activités de team building.

Sur une population de 60 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire, nous avons reçus 55 questionnaires remplis.

2.3- Structuration du questionnaire :

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- Questions fermées : réponses par oui ou non, qui facilitent le dépouillement.
- Questions semi-ouvertes : réponses aux choix multiples et libres.
- Une question ouverte à la fin.

L'objet et l'objectif de notre étude nous ont permis de délimiter les contours de nos questions dont les principales rubriques sont présentées ci-dessous (voir l'annexe n°1 pour le questionnaire complet).

- La première partie se penche sur les variables démographiques du groupe en question.
- La deuxième rubrique aborde des questions et des affirmations sur le degré d'implication du personnel au sein de l'entreprise.
- En fin dans la dernière rubrique, nous aborderons des questionnes sur le team building de l'entreprise. des questions relatives aux avantages et inconvénients de ses activités sur l'esprit

Chapitre 3 : Etude de cas

d'équipe et la motivation du capitale humaine de l'entreprise, tout en laissant à la fin au répondant la liberté de s'exprimer par le biais d'une question ouverte.

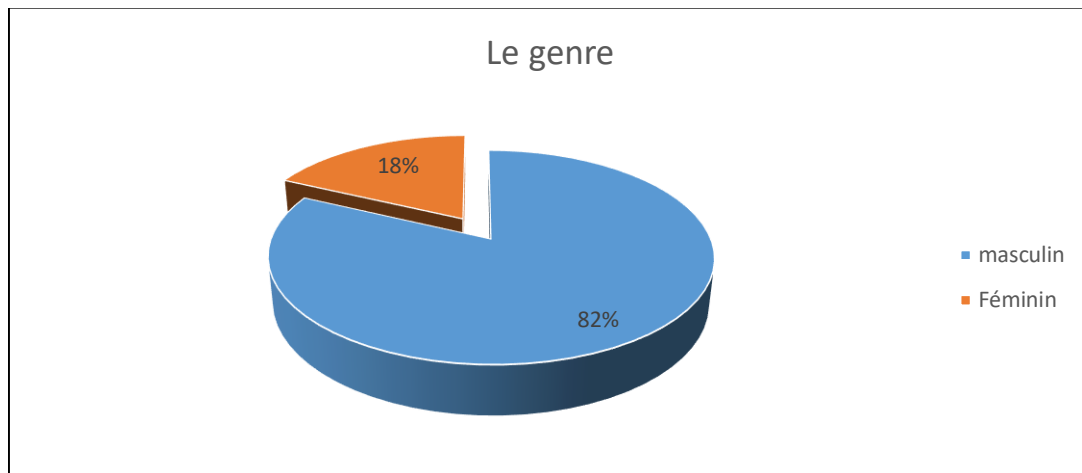
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

3.1- L'analyse de l'enquête :

➤ Selon le genre :

Tableau III-2 : La répartition des personnes interrogées selon le genre (voir annexe N°2)

Figure III.1- La répartition des personnes interrogées selon le genre



Source : Elaboré par nos soins.

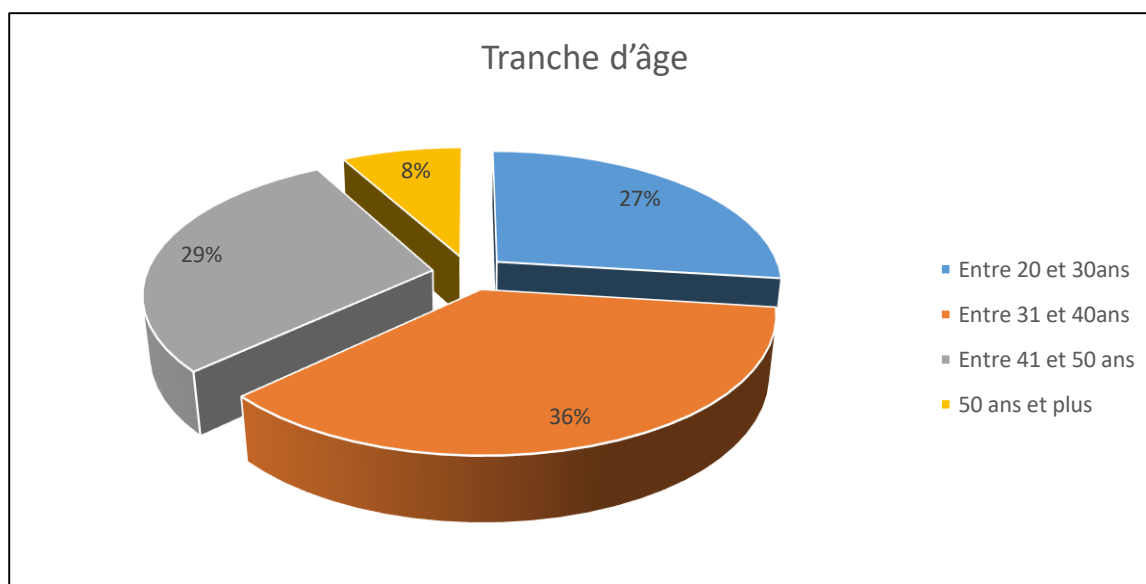
Commentaire :

D'après les résultats obtenus, nous constatons que 82% des personnes interrogées sont des hommes contre 18% seulement de femmes, cette constatation ne s'applique pas qu'à l'échantillon, mais elle reflète la modeste présence de l'élément féminin dans l'entreprise et le fait que l'élément masculin prédomine, cela est dû à la nature de l'activité de l'entreprise qui demande des sorties permanentes sur chantiers et des capacités physiques spécifiques. Pour cela une politique de gestion de diversité Homme /Femme a été récemment mise en œuvre par l'entreprise pour promouvoir l'insertion des femmes dans ce domaine.

➤ Par tranche d'âge :

Tableau III-3 : Répartition des personnes interrogées par tranche d'âge (voir annexe N°2)

Figure III.2 – Répartition des personnes interrogées par tranche l'âge



Source : Elaboré par nos soins

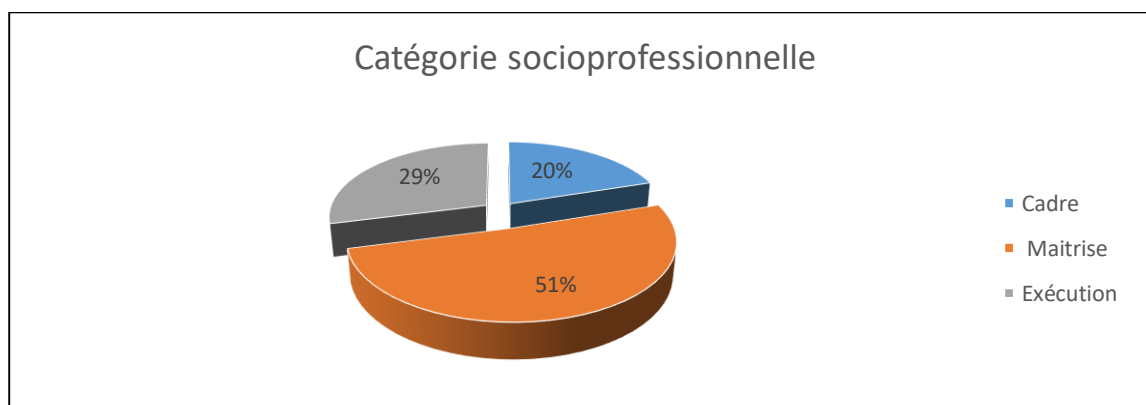
Commentaire :

Nous remarquons que la majorité des personnes interrogées appartiennent à la tranche d'âge [31- 40] qui est la dominante avec 36%, vient ensuite celle de [41-50] avec 29%, suivie par la catégorie [20 - 30] avec 27% et enfin ,on trouve celle de [plus de 50 ans] qui représente uniquement 8%.cela indique que l'entreprise est constituée en grande partie d'une population jeune ,et que la société privilégie le recrutement des jeunes ,vue leur potentiel de compétences élevé et leur dynamisme Selon la catégorie socio-professionnelle.

➤ Selon la catégorie socio-professionnelle :

Tableau III-4 : Répartition des personnes interrogées selon la catégorie socioprofessionnelle
(Voir annexe N°2)

Figure III.3 – Répartition des personnes interrogées selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : Elaboré par nos soins.

Chapitre 3 : Etude de cas

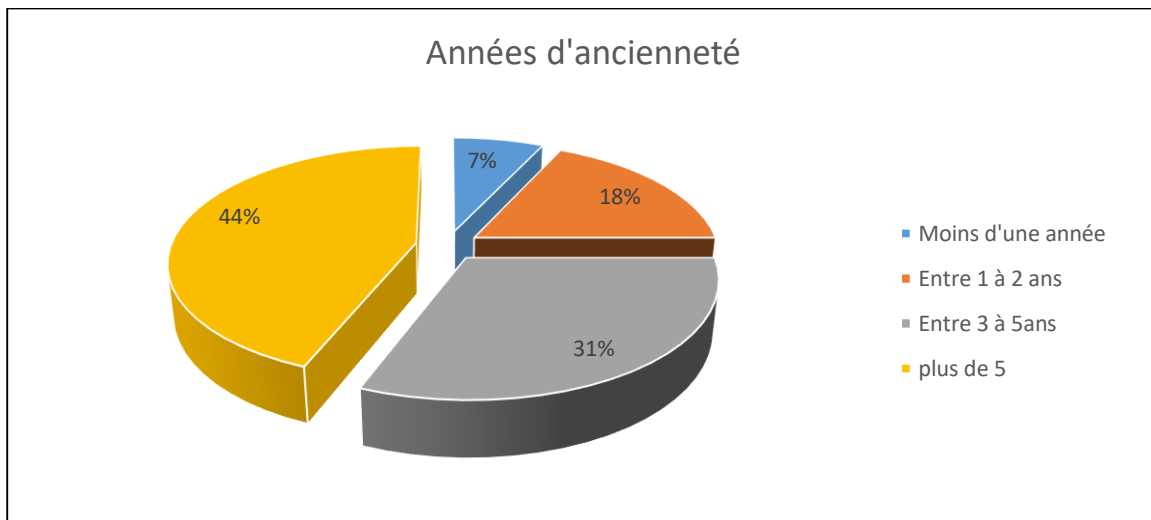
Commentaire :

On constate que 51% des personnes interrogées sont des cadres, 29% sont de catégorie maitrise et 20% sont des exécutions.

➤ Selon années d'ancienneté :

Tableau III-5: Répartition des personnes interrogées selon les années d'ancienneté (Voir annexe N°2)

Figure III.4 – Répartition des personnes interrogées selon les années d'ancienneté



Source : Elaboré par nos soins.

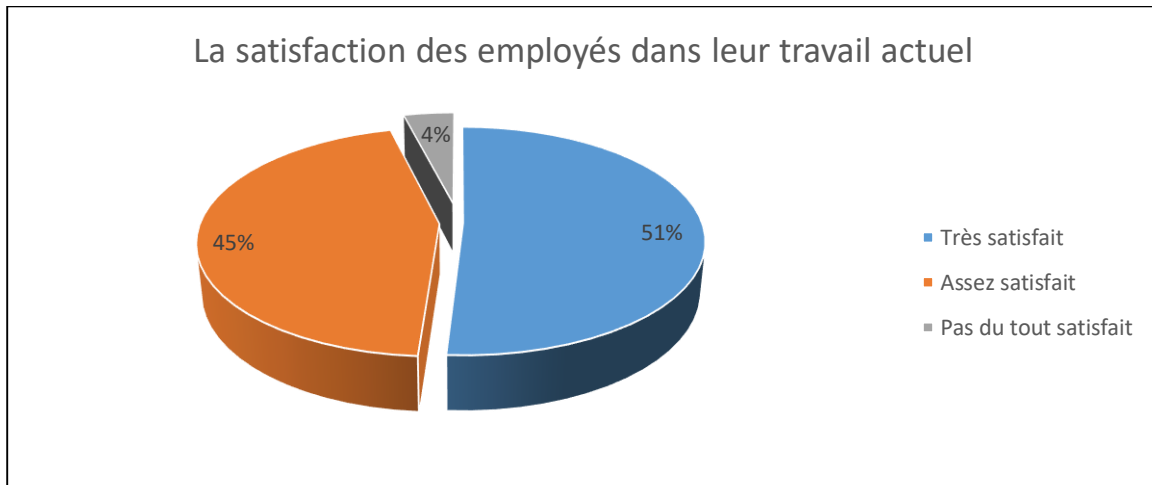
Commentaire :

On remarque que 44% des enquêtés ont une ancienneté plus de 5 ans ce qui nous renseigne sur l'expérience du personnel qui ne peut être bénéfique pour l'entreprise, 31% ont une expérience au sein de l'entreprise qui va entrer 3 et 5ans, suivi de 18% des enquêtés ont une expérience de 1 à 2 ans, et seulement 7% qui ont une ancienneté moins d'une année.

- **Question :** Etes-vous satisfait de votre travail actuel ?

Tableau III-6: La satisfaction des employés dans leur travail actuel (Voir annexe N°2)

Figure III.5 – La satisfaction des employés dans leur travail actuel



Source : Elaboré par nos soins.

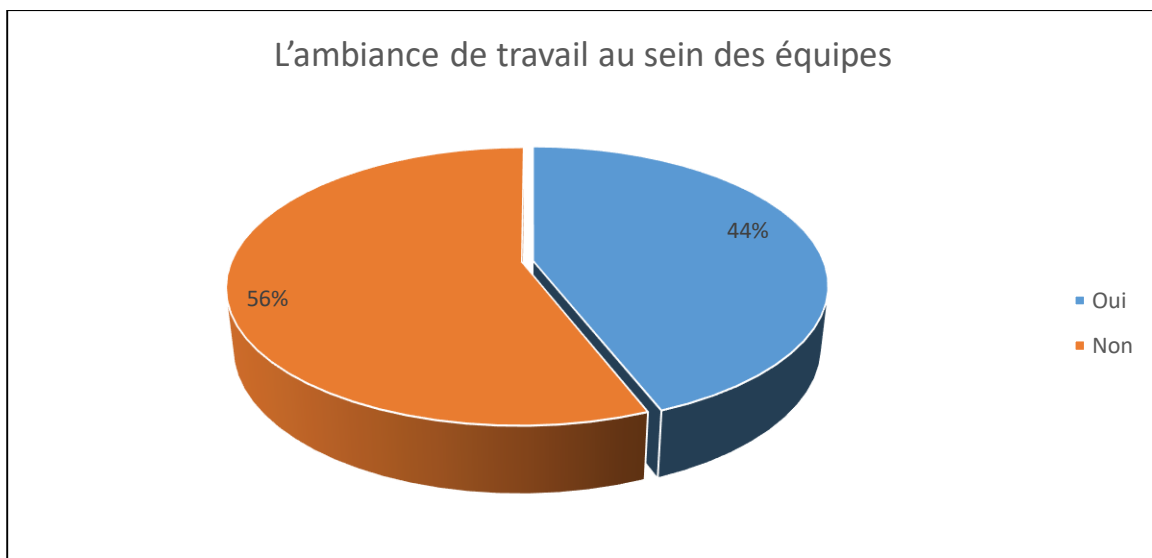
Commentaire :

On constate que 51% des répondants sont très satisfait dans leur travail actuel, pendant que 45% des personnes interrogées pensent qu'ils sont assez satisfaits, tandis que les 4 %ne sont pas du tout satisfaits. Un résultat qui montre que la plus part des employés sont à l'aise au sein de leur travail actuel.

- **Question :** L'ambiance de travail au sein de l'équipe est-elle bonne ?

Tableau III-7: L'ambiance de travail au sein des équipes (Voir annexe N°2)

Figure III.6 – L'ambiance de travail au sein des équipes



Source : Elaboré par nos soins.

Chapitre 3 : Etude de cas

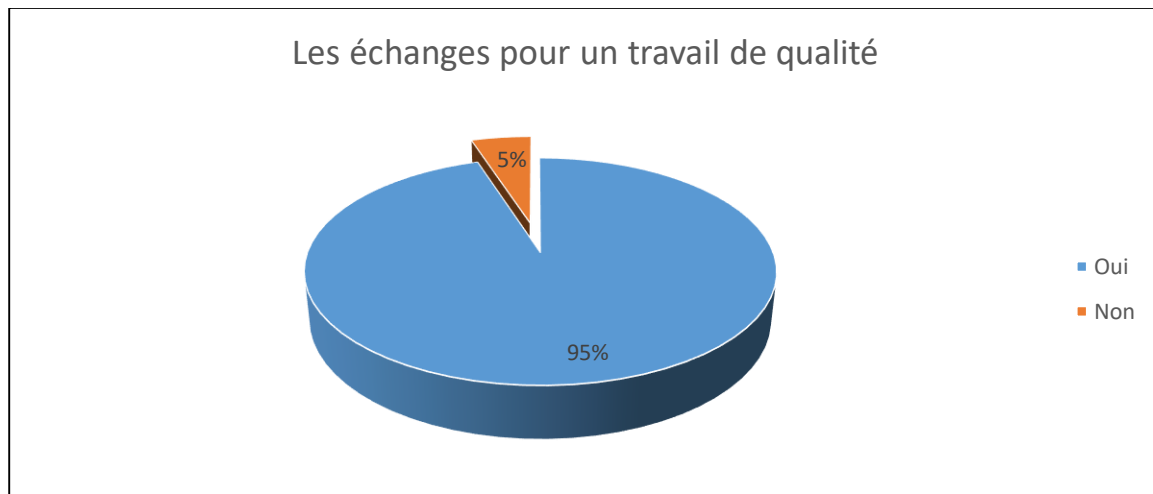
Commentaire :

D'après les résultats, on constate que la majorité des travailleurs 56.4% disent qu'y a une ambiance avec leurs collègues et avec leurs responsables hiérarchiques, à l'inverse des 43.6% restants, des pourcentages très proche, ce qui signifie que l'ambiance au sein des équipes doit être améliorée.

- **Question :** Existe-il au sein de votre structure des échanges sur votre travail et sur les moyens de réaliser un travail de qualité ?

Tableau III-8 : L'existence des échanges sur votre travail et sur les moyens de réaliser un travail de qualité (Voir annexe N°2)

Figure III.7 – L'existence des échanges sur votre travail et sur les moyens de réaliser un travail de qualité



Source : Elaboré par nos soins.

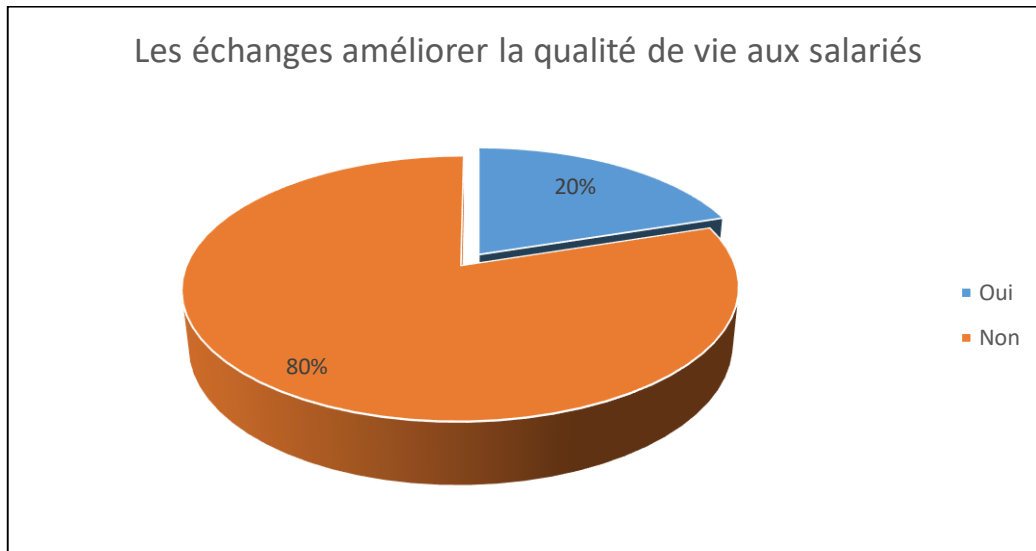
Commentaire :

Les résultats de l'enquête montrent que 95% des enquêteurs affirment qu'y a des échanges entre eux pour un travail de qualité, tandis que 5% pensent que n'y a pas d'échanges. Ce qu'il faut donc retenir de ces résultats que ils n'y a pas de manque d'échange d'information et qu'ils y a une bonne gestion des flux informationnels au sein de l'entreprise.

- **Question :** Ces échanges permettent-ils d'améliorer la qualité de vie aux salariés ?

Tableau III-9 : Les échanges améliorer la qualité de vie aux salariés (Voir annexe N°2)

Figure III.8 – Les échanges améliorer la qualité de vie aux salariés.



Source : Elaboré par nos soins.

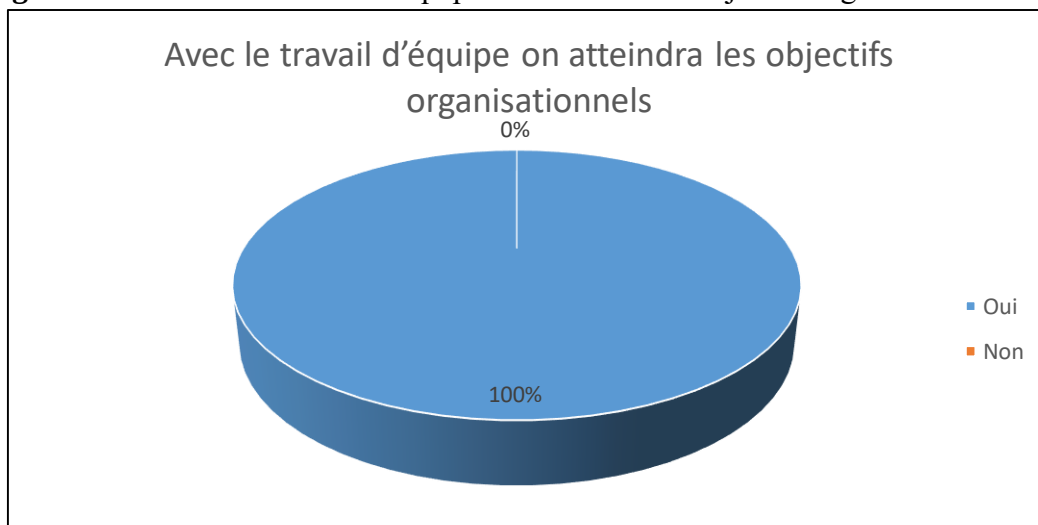
Commentaire :

On remarque que la majorité des travailleurs interrogés 80%, affirment que ses échanges n'améliorent pas la qualité de vie aux salariés, tandis qu'une minorité de 20% trouvent que ce n'est pas le cas. Ce qui indique que ses échanges ne sont pas un critère pour créer la cohésion entre les employés.

- **Question :** Un travail d'équipe efficace est-il essentiel pour atteindre les objectifs organisationnels ?

Tableau III-10: Avec le travail d'équipe on atteindra les objectifs organisationnels (Voir annexe N°2)

Figure III.9 – Avec le travail d'équipe on atteindra les objectifs organisationnels



Source : Elaboré par nos soins.

Chapitre 3 : Etude de cas

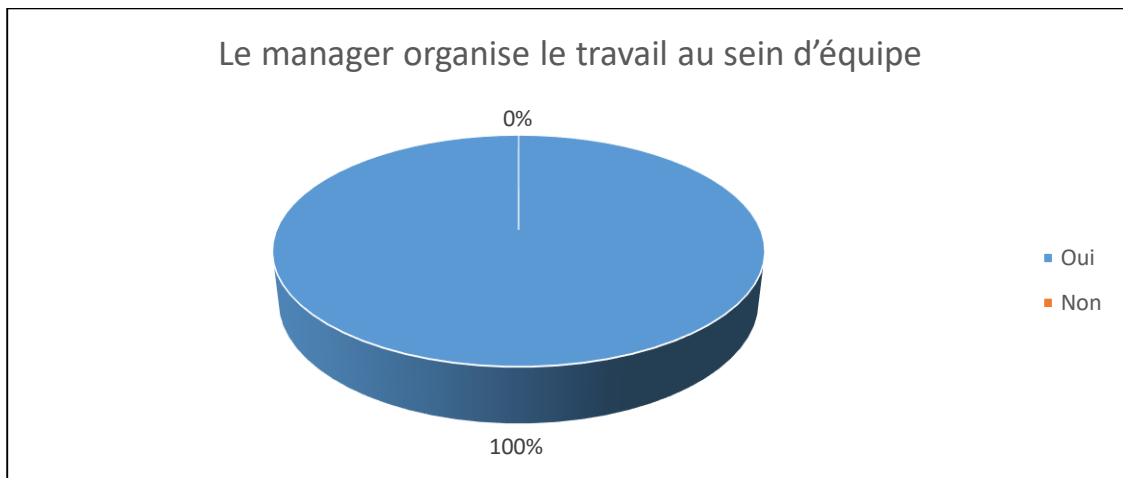
Commentaire :

La totalité des personnes interrogées affirment, qu'un travail d'équipe efficace est essentiel pour atteindre les objectifs organisationnels. C'est ce lien qui va les motiver et les amener à coopérer afin de réaliser avec succès les tâches qui leur sera confié.

- **Question** : Si oui, pour vous qu'est-ce qu'aujourd'hui votre manager de proximité concrètement ?

Tableau III-11 : Ce que les managers font pour un travail d'équipe (Voir annexe N°2)

Figure III.10 –Le manager organise le travail au sein d'équipe

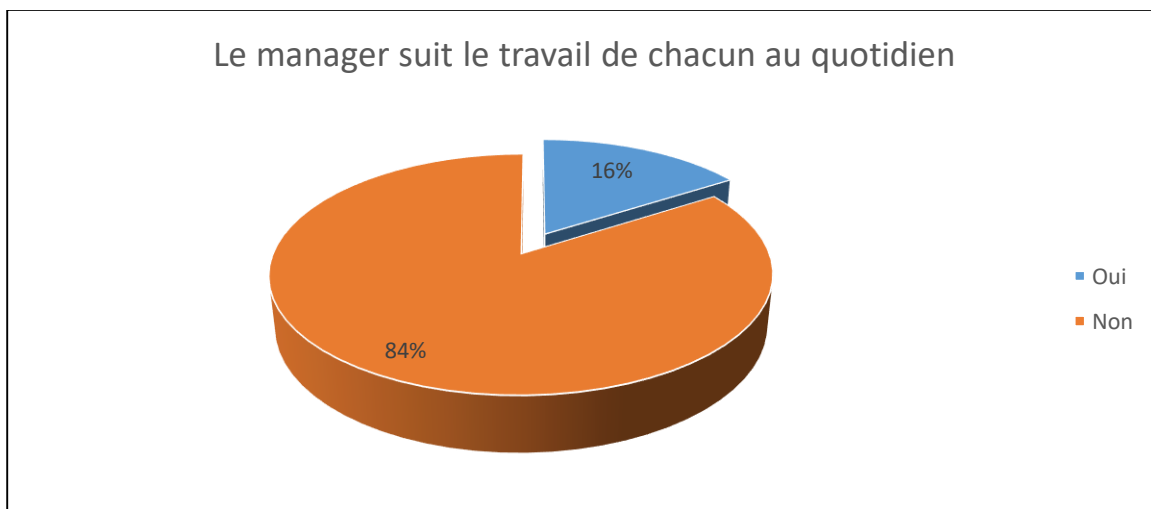


Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire :

La totalité des personnes interrogées affirment, que le manager organise et répartit équitablement le travail au sein de l'équipe.

Figure III.11 –Le manager suit le travail de chacun au quotidien



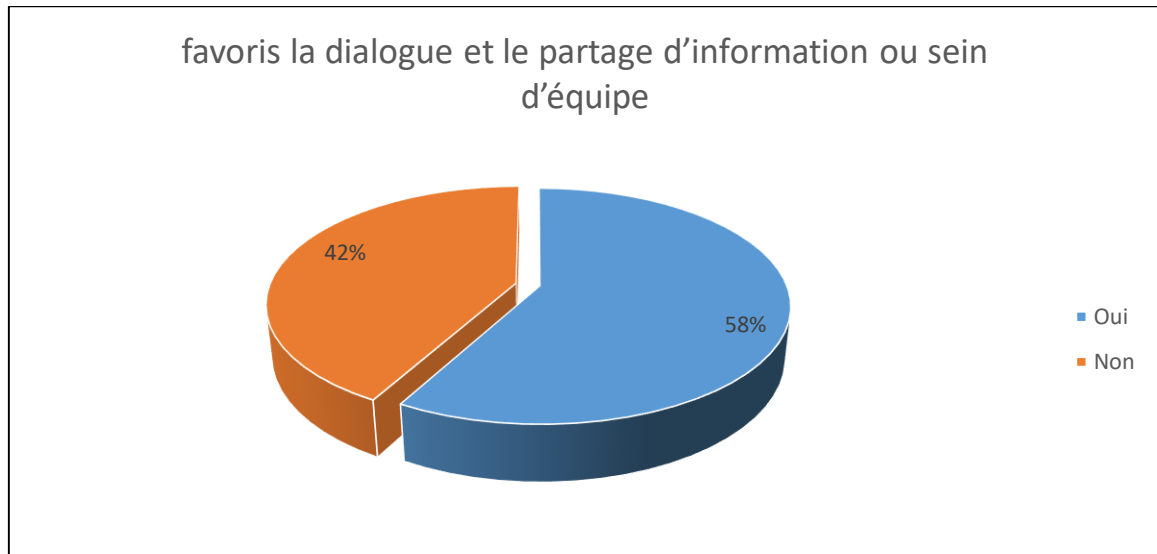
Source : Elaboré par nos soins.

Chapitre 3 : Etude de cas

Commentaire :

D'après les résultats observés, on constate que, 16% des travailleurs interrogés affirment que le manager suit le travail de chacun au quotidien, tandis que 84% affirment que ce n'est pas le cas. C'est à cause de manque de suivi et d'évaluation de leur part donc le manager doit insister pour améliorer ce point sinon il va lui causer des retards dans l'exécution des tâches et une diminution de la productivité.

Figure III.12 –Le manager favorise le dialogue et le partage d'information au sein d'équipe

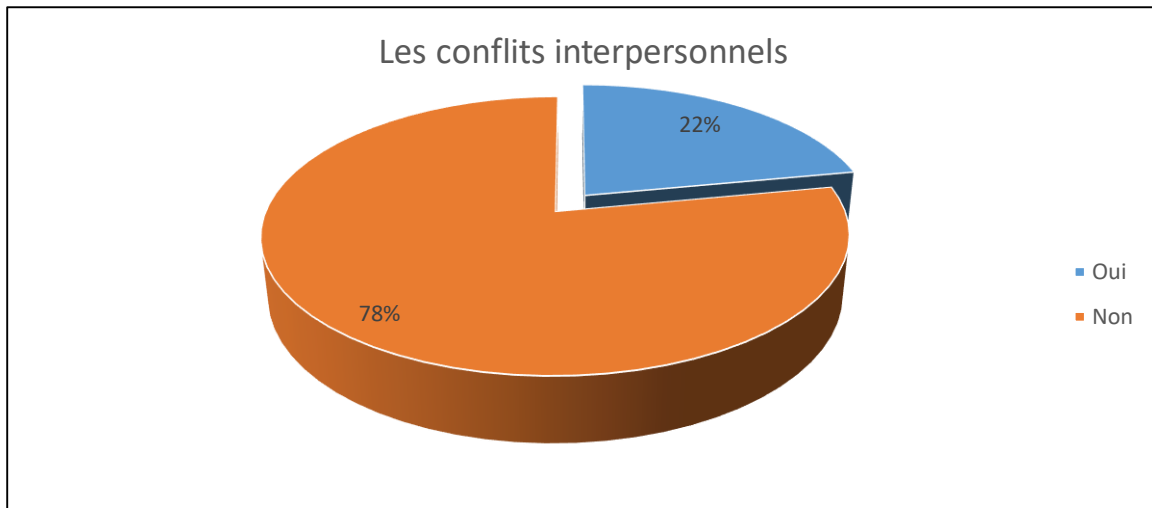


Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire :

D'après les résultats, on constate que la majorité des travailleurs 58% arrivent facilement à communiquer avec leurs collègues et avec leurs responsables hiérarchiques et qu'ils partagent les informations entre eux, à l'inverse des 42% restants, des pourcentages très proches, ce qui signifie que la politique de communication et de la gestion d'information doit être améliorée.

Figure III.13 –Le manager gère les conflits interpersonnels

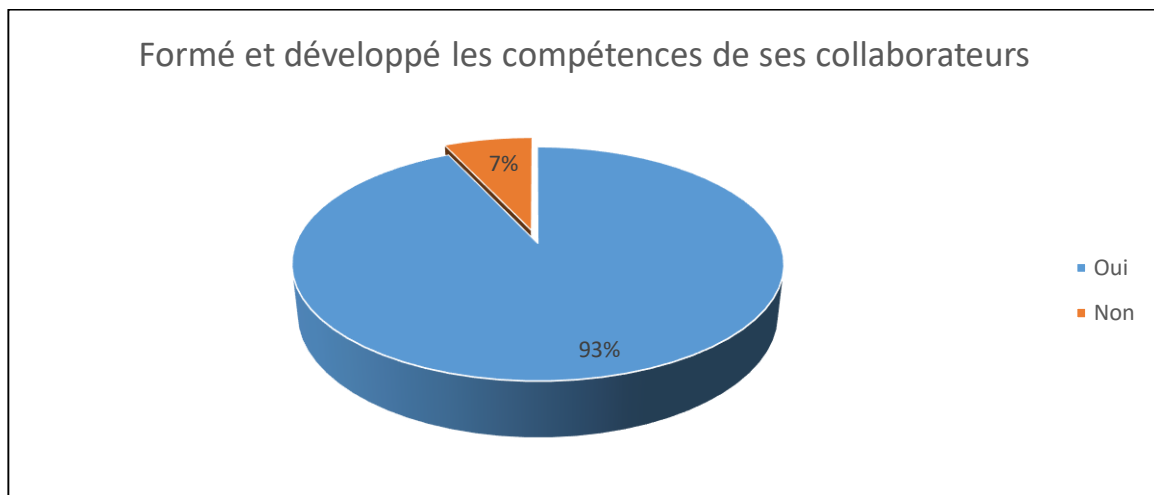


Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire :

On remarque que, 22 % des travailleurs interrogés, trouvent que le manager gère les conflits interpersonnels, alors que 78 % des répondants trouve le contraire. ca signifie que le manager ne fait pas attention aux relations de ses collaborateurs.

Figure III.14 –Le manager forme et développe les compétences de ses collaborateurs

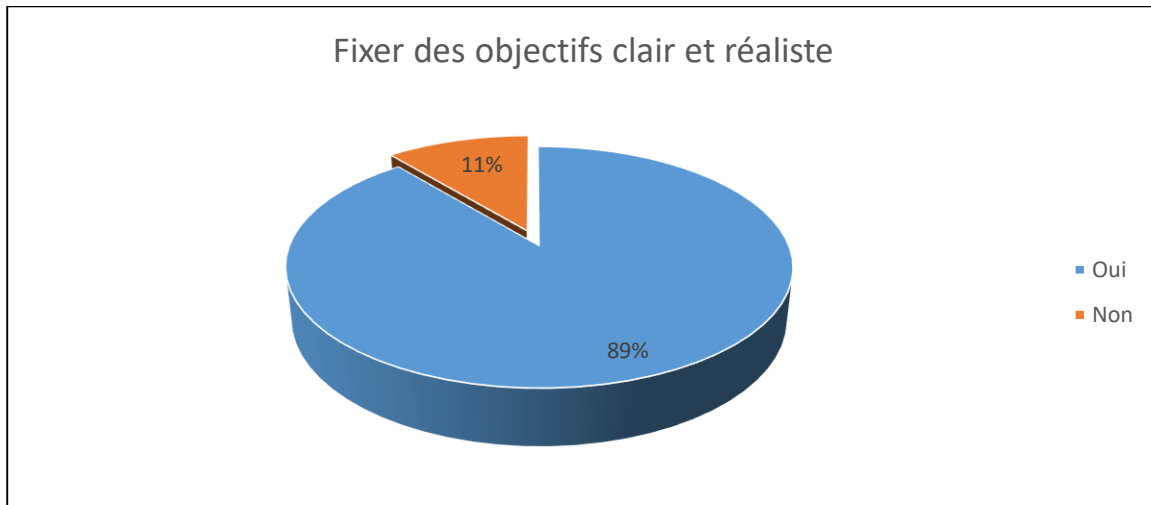


Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire :

On remarque que la majorité des travailleurs interrogés 93%, affirment que le manager forme et développe les compétences de ses collaborateurs, tandis qu'une minorité de 7% trouvent que ce n'est pas le cas.

Figure III.15 –Le manager fixe des objectifs clair et réaliste



Source : Elaboré par nos soins.

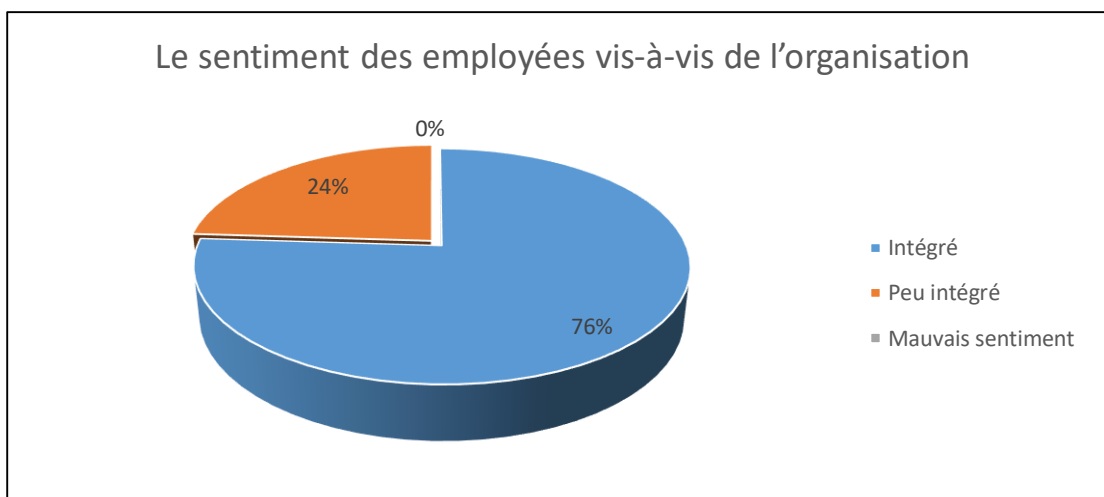
Commentaire :

D'après les résultats obtenus, nous constatons que 89% des personnes interrogées affirment que le manager fixe des objectifs claire et réaliste, tandis que 11% seulement affirment le contraire.

- **Question :** Quel est votre sentiment vis-à-vis de l'organisation ?

Tableau III-12: Le sentiment des employés vis-à-vis de l'organisation (Voir annexe N°2)

Figure III.16 – Le sentiment des employés vis-à-vis de l'organisation



Source : Elaboré par nos soins

Commentaire :

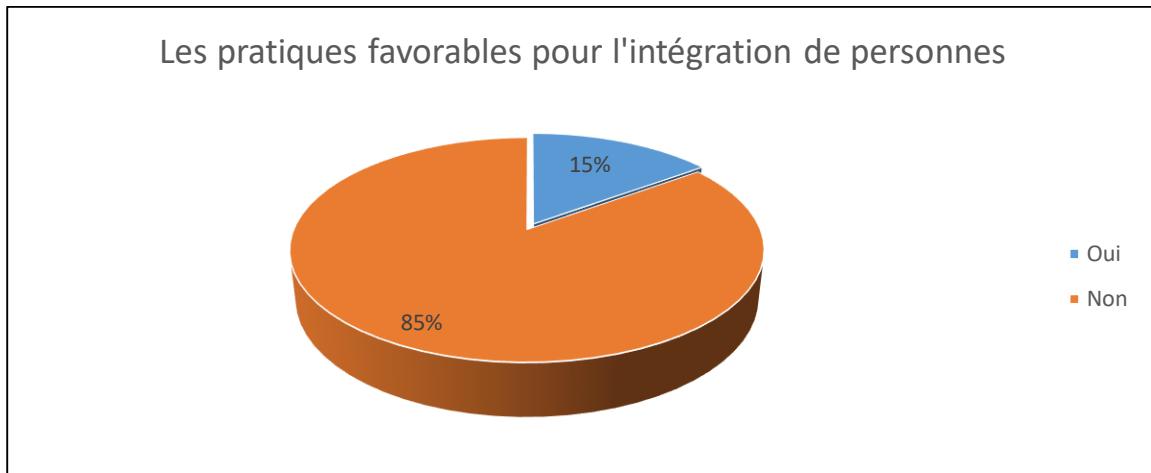
Un pourcentage de 76% des personnes interrogées se sentent intégrés au sein de leur entreprise, alors que 24% des répondants se sentent moyennement intégrés dans leur entreprise, et pourcentage nul pour «mauvais sentiment», ce qui indique un climat sain.

Chapitre 3 : Etude de cas

- **Question :** Votre entreprise a-t-elle mis en œuvre des pratiques favorables pour l'intégration de personnes ?

Tableau III-13 : Mis en œuvre des pratiques favorables pour l'intégration de personnes
(Voir annexe N°2)

Figure III.17 – Mis en œuvre des pratiques favorables pour l'intégration de personnes



Source : Elaboré par nos soins.

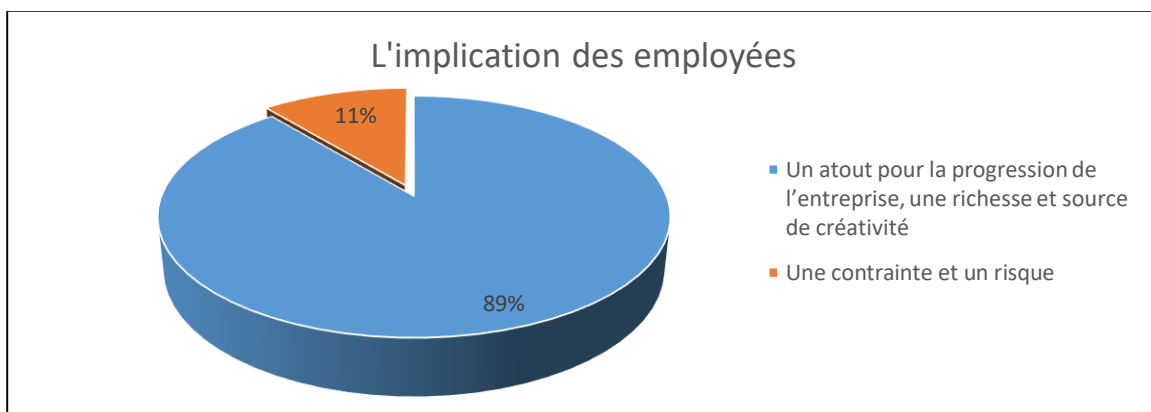
Commentaire :

D'après les résultats, 15% des travailleurs interrogés pensent que des pratiques favorables pour l'intégration de personnes ont été mises en œuvre par leur entreprise, tandis que les 85 % restants ne le pensent pas. Ce qui signifie qu'on doit améliorer ses pratiques pour enrichir les comportements productifs des salariés et la performance de l'organisation.

- **Question :** Dans votre entreprise, vous voyez l'implication des employés existante au sein de vos équipes de travail, comment ?

Tableau III-14 : Comment l'implication des employés existe au sein des équipes de travail.
(Voir annexe N°2)

Figure III.18 – Comment l'implication des employés existe au sein des équipes de travail.



Source : Elaboré par nos soins.

Chapitre 3 : Etude de cas

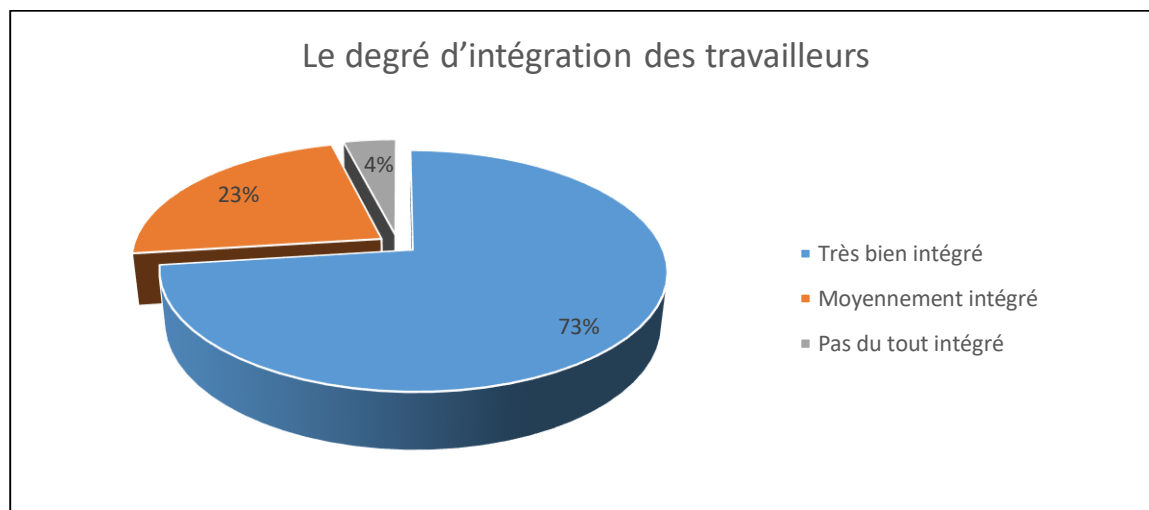
Commentaire :

On remarque que 89% des personnes interrogées aperçoivent l'implication des employés existante au sein de leurs équipes de travail comme un atout pour la progression de l'entreprise, comme une richesse et source de créativité, à l'inverse des 11% qui voient en l'implication des employés une contrainte et un risque, ce résultat indique que l'existence de l'implication organisationnelle au sein de l'entreprise peut être à la fois un avantage et un inconvénient pour celle-ci.

- **Question :** Dans votre équipe de travail, comment vous vous sentez ?

Tableau III-15 : Le degré d'intégration des travailleurs dans leurs équipes de travail (Voir annexe N°2)

Figure III.18 – Le degré d'intégration des travailleurs dans leurs équipes de travail.



Source : Elaboré par nos soins.

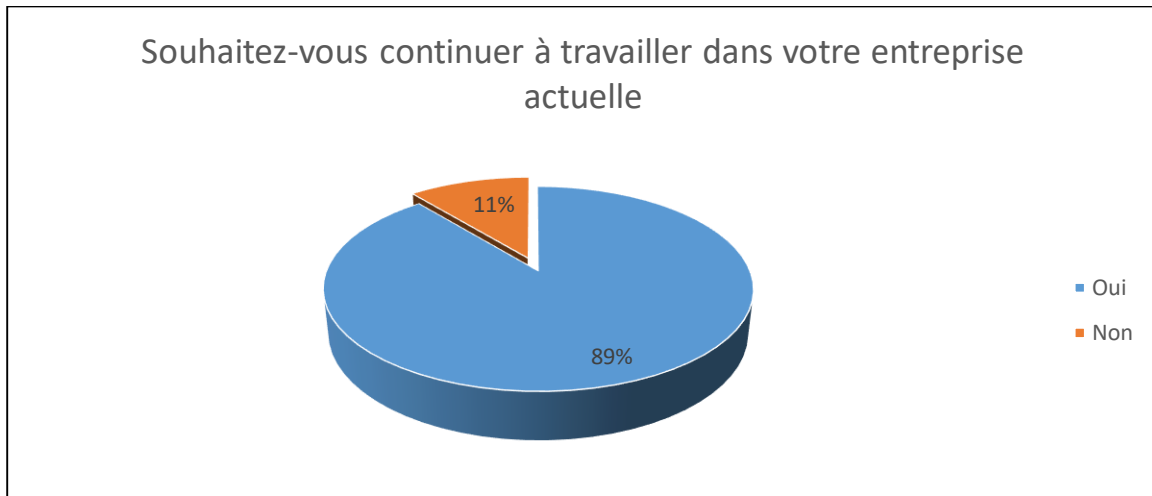
Commentaire :

Un pourcentage de 73% des personnes interrogées se sentent très bien intégrés au sein de leur équipe de travail, alors que 23% des répondants se sentent moyennement intégrés dans leurs équipes, et pourcentage 4% pour « pas du tout intégré », ce qui indique un climat sain.

- **Question :** Au de la perception de votre qualité de vie au travail, à l'avenir souhaitez-vous continuer à travailler dans votre entreprise actuel ?

Tableau III-16 : Souhaitez-vous continuer à travailler dans votre entreprise actuelle (Voir annexe N°2)

Figure III.19 – Souhaitez-vous continuer à travailler dans votre entreprise actuelle



Source : Elaboré par nos soins.

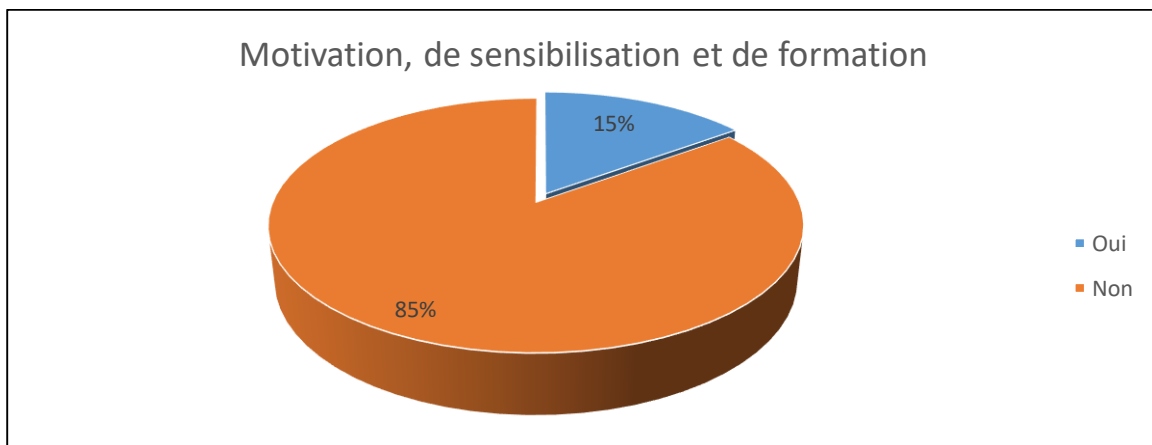
Commentaire :

On constate que ,89% des répondants souhaitent continue à travailler au sein de l’entreprise, pendant que 11% des personnes ne voulant pas continuer à travailler au sein de l’entreprise. Un résultat qui montre qu’il n’y a pas un bon style de manager et que en a pas pu bien fidélise et motive les employées.

- **Question :** L’entreprise organise-t-elle des séances de motivation, de sensibilisation et de formation afin de mieux intégrer ses collaborateurs et crée la cohésion d’équipe?

Tableau III-17 : L’organisation des séances de motivation, de sensibilisation et de formation afin de mieux intégrer ses collaborateurs et crée la cohésion d’équipe (Voir annexe N°2)

Figure III.19 – L’organisation des séances de motivation, de sensibilisation et de formation afin de mieux intégrer ses collaborateurs et crée la cohésion d’équipe



Source : Elaboré par nos soins.

Chapitre 3 : Etude de cas

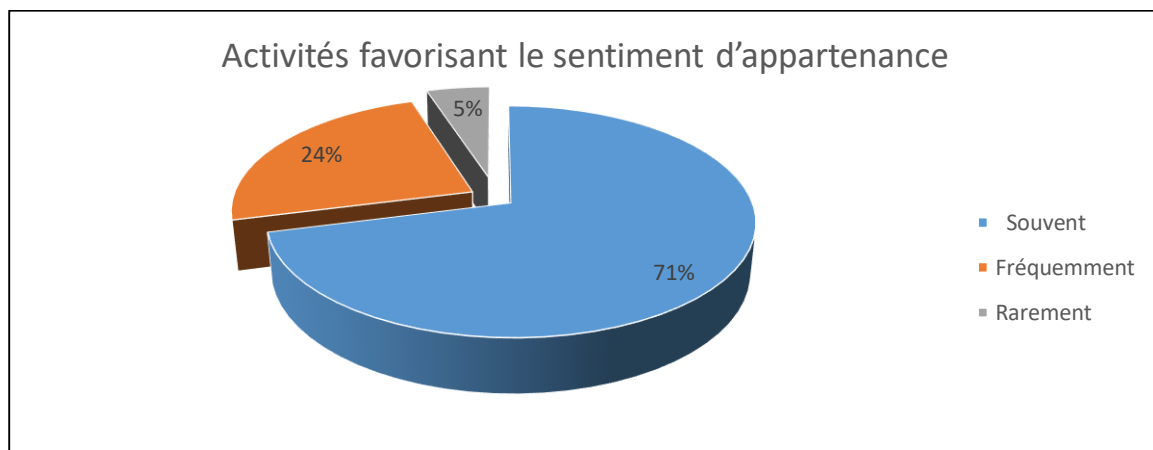
Commentaire :

On constate que, les répondants trouvent que l'entreprise n'organise pas souvent des séances de motivation, de sensibilisation et de formation afin de mieux intégrer ses collaborateurs et crée la cohésion d'équipe, 85% de ces personnes affirment que des séances de ce genre sont rarement organisées par l'entreprise, tandis que 15% pensent que ces séances sont fréquemment organisées.

- **Question :** L'entreprise favorise le sentiment d'appartenance, notamment en organisant des activités culturelles, de rencontre et de partage ?

Tableau III-18 : Activités favorisent le sentiment d'appartenance (Voir annexe N°2)

Figure III.20 – Activités favorisent le sentiment d'appartenance



Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire :

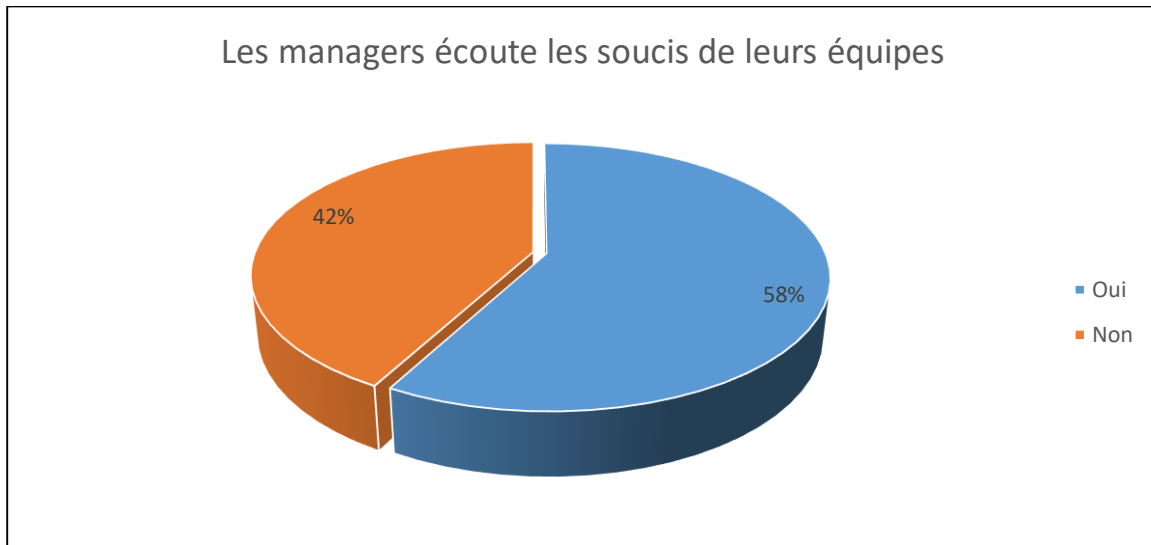
D'après les résultats d'analyse, on constate que la plupart des personnes interrogées 71%, affirment que l'entreprise organise souvent des activités culturelles, de rencontre et de partage dans le but de favoriser le sentiment d'appartenance, 24% trouvent que ces activités se font fréquemment, et 5% trouvent qu'elles sont rares.

- La majorité des répondants ont cité comme exemple d'activité de partage le « HSE Meeting » qui se fait chaque mercredi pour une durée de vingt minutes, pour faire des présentations et discuter de tout ce qui traite de la sécurité et l'hygiène au travail, ou tous les travailleurs se réunissent quel que soit le poste qu'ils occupent, tout le monde est concerné.

- **Question :** Les managers sont toujours à l'écoute des soucis de leurs équipes

Tableau III-19 : Les managers écoute les soucis de leurs équipes (Voir annexe N°2)

Figure III.21 – Les managers écoute les soucis de leurs équipes



Source : Elaboré par nos soins.

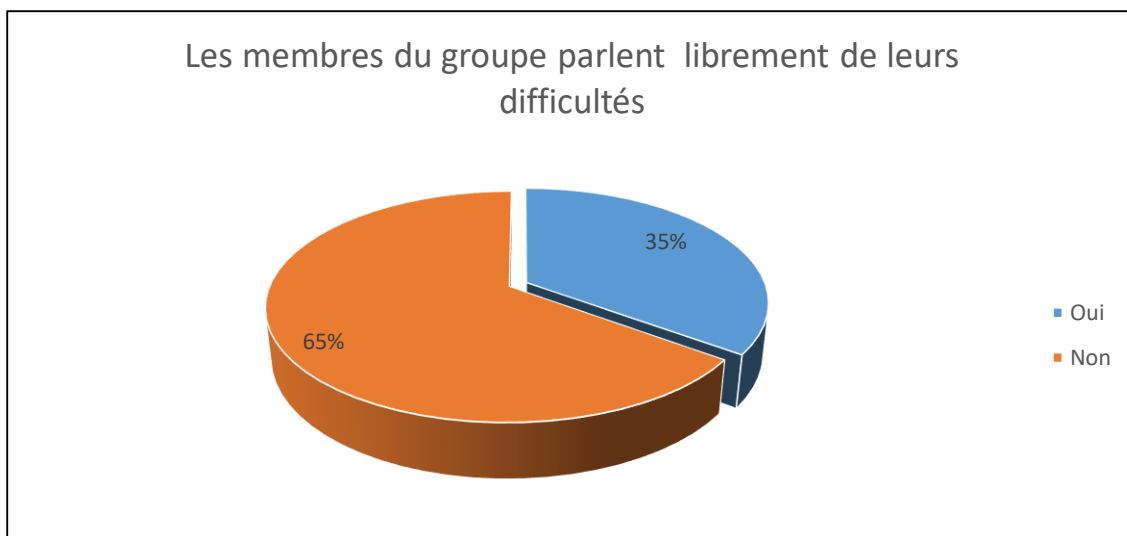
Commentaire :

D'après les résultats, on constate que la majorité des travailleurs 58%affirmet que les managers sont à l'écoute des soucis de leurs équipe, à l'inverse des 42% restants, des pourcentages très proche ,ce qui signifie que la politique de l'écoute chez les managers doit être améliorer

- **Question :** Les membres du groupe sont-ils prêts à parler librement de leurs difficultés sans avoir besoin d'une démarche pour les aider ?

Tableau III-20 : Les membres du groupe parlent librement de leurs difficultés (Voir annexe N°2)

Figure III.22 – Les membres du groupe parlent librement de leurs difficultés



Source : Elaboré par nos soins.

Chapitre 3 : Etude de cas

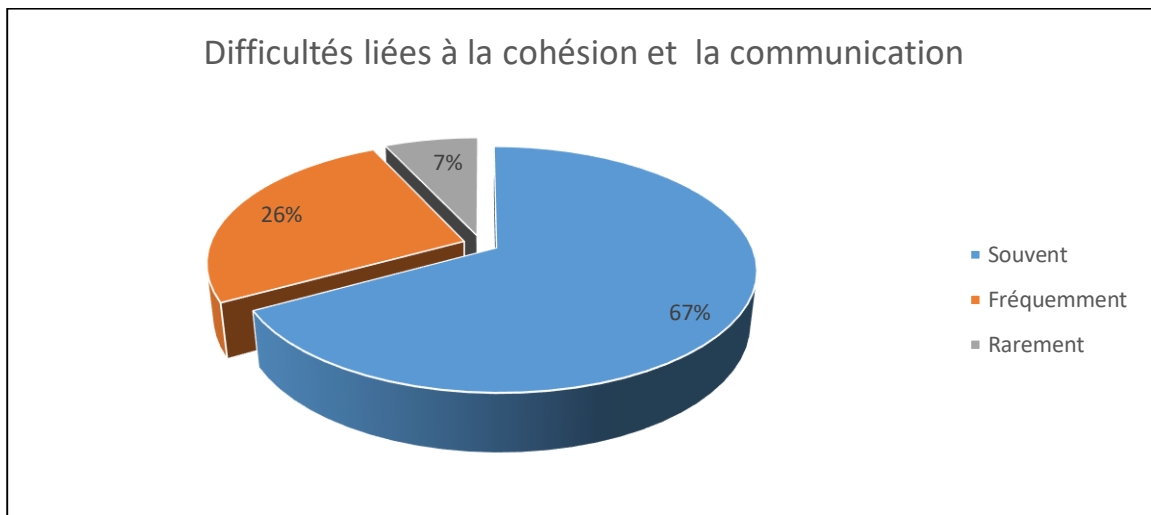
Commentaire :

D'après les résultats, on constate que la majorité des travailleurs 65% n'arrivent pas facilement à parler librement de leurs difficultés sans avoir besoin d'une démarche pour les aider avec leurs collègues et avec leurs responsables hiérarchiques, à l'inverse des 43% restants, ce qui signifie que la politique de communication doit être améliorée.

- **Question :** Dans l'exécution de vos tâches, rencontrez-vous des difficultés liées à la cohésion et à la communication dans votre entreprise ?

Tableau III-21 : La rencontre de difficultés liées à la cohésion et à la communication dans l'exécution des tâches (Voir annexe N°2)

Figure III.23 – : La rencontre de difficultés liées à la cohésion et à la communication dans l'exécution des tâches



Source : Elaboré par nos soins.

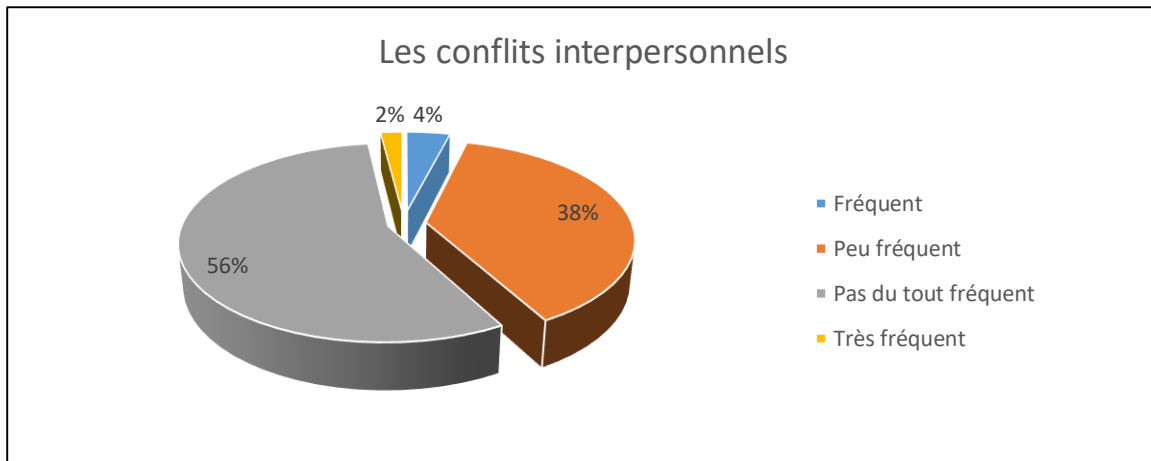
Commentaire :

Dans l'exécution de leurs tâches, 67% des travailleurs rencontrent souvent des difficultés liées à la cohésion, et à la communication au sein de l'entreprise tandis que 26% d'entre eux rencontrent fréquemment ces difficultés, 7% les rencontrent rarement.

- **Question :** Les conflits interpersonnels sont-ils

Tableau III-22 : Les conflits interpersonnels (Voir annexe N°2)

Figure III.24 – : Les conflits interpersonnels



Source : Elaboré par nos soins.

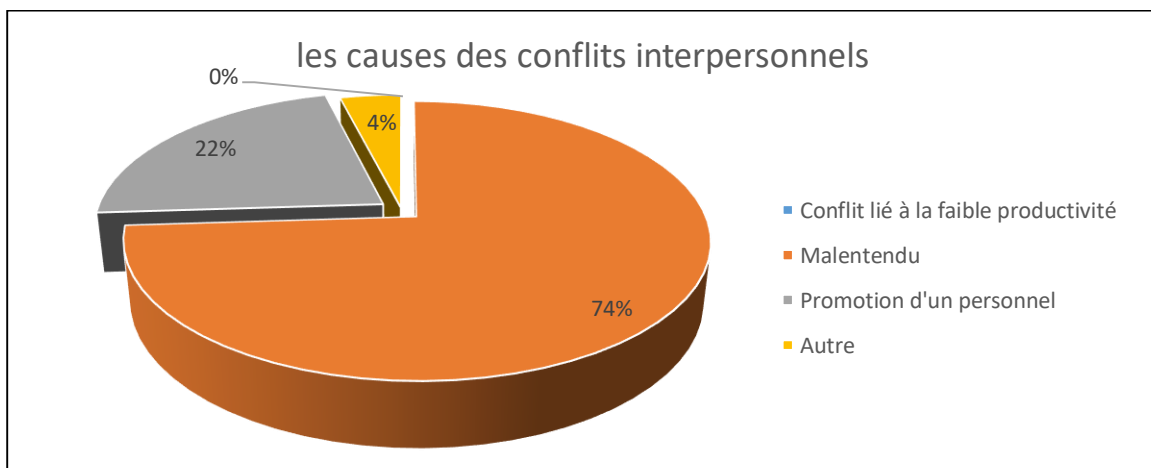
Commentaire :

De manière globale les conflits sont jugés pas du tout fréquents par les interrogés avec un taux de 56%, ou peu fréquents 38%, contre une minorité qui ont confirmé que les conflits sont fréquents 4% ou très fréquents 2%, ce qui indique qu'il n'y a pas un bon esprit d'équipe.

- **Question :** Quelle est la cause principale des conflits interpersonnels au sein de l'entreprise ?

Tableau III-23 : la cause principale des conflits interpersonnels (Voir annexe N°2)

Figure III.25 – : la cause principale des conflits interpersonnels



Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire :

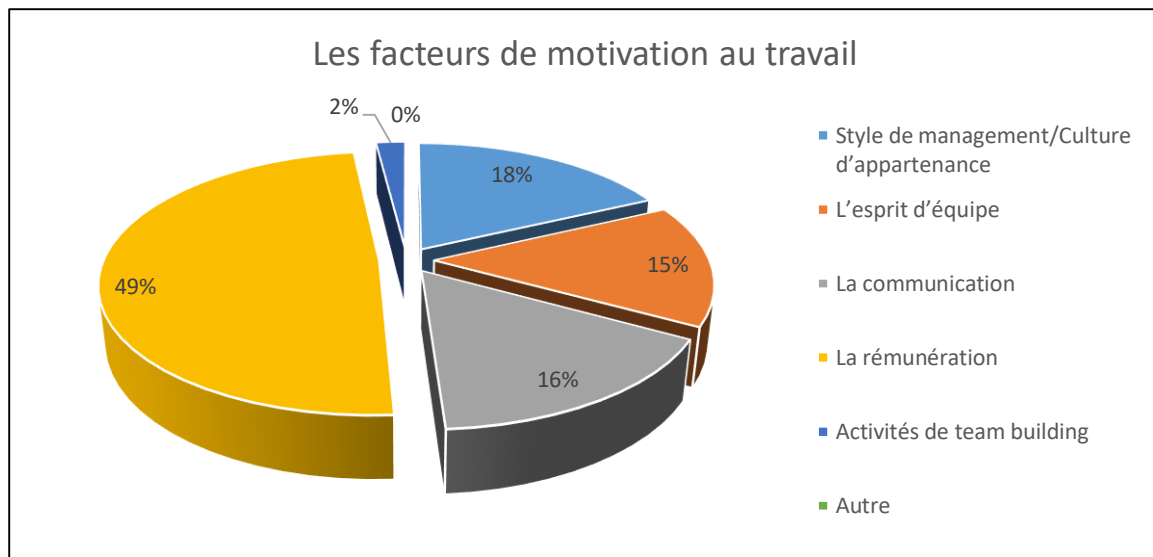
D'après les réponses des interrogés la cause principale des conflits interpersonnels est le malentendu 74%, suivi par la promotion d'un personnel 22%, et pourcentage nul pour « conflit lié à la faible productivité », ce qui signifie que la politique de communication et d'esprit d'équipe doivent être améliorés.

- **Question :** Les facteurs de motivation au travail :

Chapitre 3 : Etude de cas

Tableau III-24 : Les facteurs de motivation au travail (Voir annexe N°2)

Figure III.26 – : Les facteurs de motivation au travail



Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire :

D'après les résultats ci-dessus, on déduit que parmi les moyens qui motivent plus, la rémunération avec un pourcentage de 49%, ensuite le style de management/ culture d'appartenance avec 18%, et 16% de l'ensemble de la population enquêtée disent que c'est la communication qui les motive, et enfin l'esprit d'équipe comme facteur de motivation est souligné uniquement par un pourcentage de 15% des enquêtés.

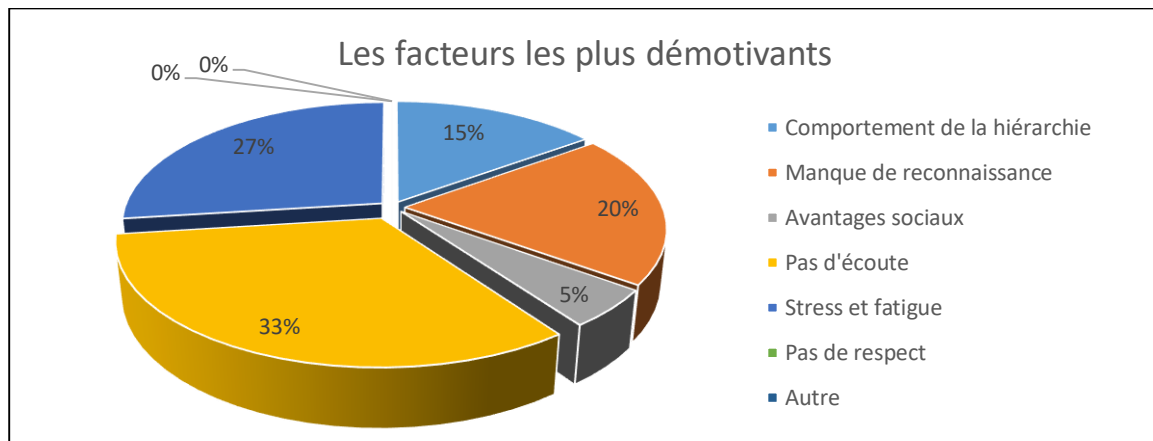
D'après les résultats on peut dire que la rémunération n'est pas le seul facteur de motivation, mais il existe d'autres facteurs qui encouragent les salariés et les motivent dans leurs travail (le style de management/ culture d'appartenance, la communication, la rémunération et surtout l'esprit d'équipe et les activités de team building), cela témoigne que chaque salariés a son propre facteur qui le motive au sein de Baker Hughes Algérie.

- **Question :** Qu'est-ce qui vous a démotivé le plus ?

Tableau III-25 : Les facteurs qui démotivent le plus (Voir annexe N°2)

Chapitre 3 : Etude de cas

Figure III.27 – : Les facteurs qui démotive de plus



Source : Elaboré par nos soins.

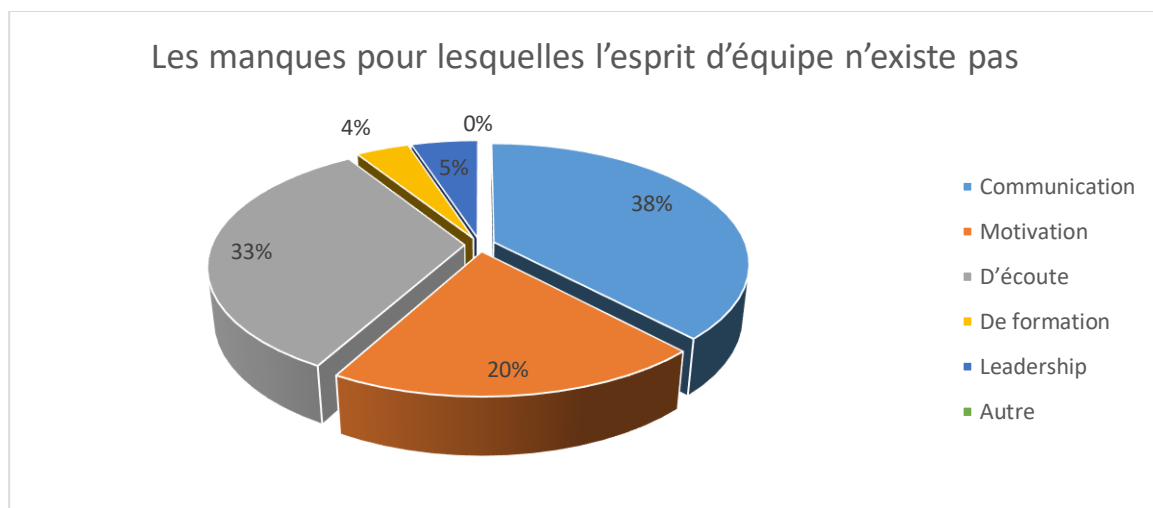
Commentaire :

Il paraît que le manque d'écoute est l'obstacle principale pour la majorité des interrogés avec un taux de 33%, suivi par stress et fatigue 27%, 20% affirment que c'est à cause de manque de reconnaissance, 15% trouvent que le comportement de la hiérarchie, tandis que les 5% avantages sociaux.

- **Question :** Pourquoi l'esprit d'équipe n'existe pas à l'entreprise ? Manque de :

Tableau III-26 : Les manques pour lesquelles l'esprit d'équipe n'existe pas (Voir annexe N°2)

Figure III.28 – : Les manques pour lesquelles l'esprit d'équipe n'existe pas



Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire :

D'après les résultats observés, on constate que, 38% des travailleurs interrogés disant que l'esprit d'équipe n'existe pas à l'entreprise à cause de manque de communication, tandis

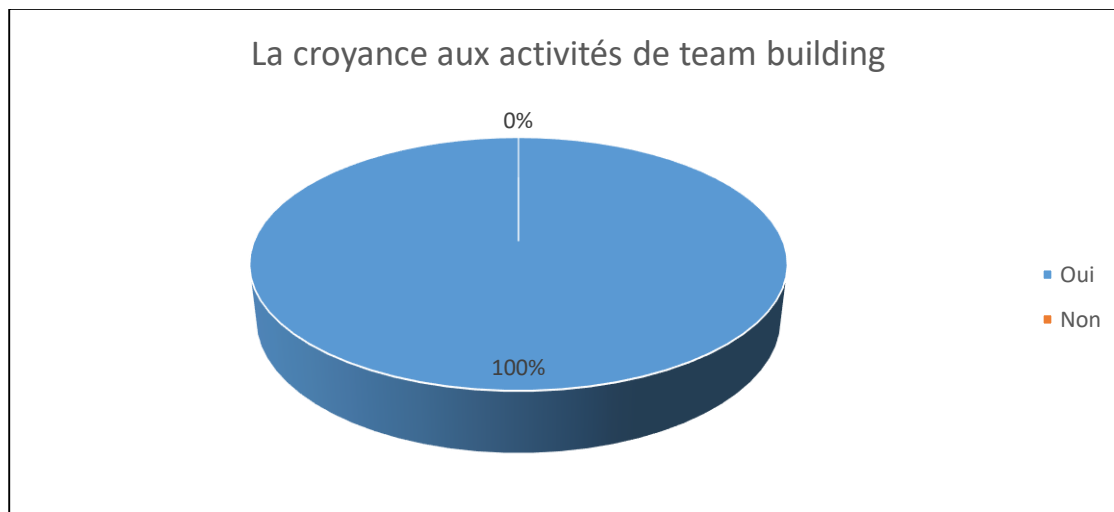
Chapitre 3 : Etude de cas

que 33% affirment que c'est à cause de manque d'écoute, 20% des répondants grâce au manque de motivation, 5% affirment que c'est à cause de leadership et pourcentage de 4% pour manque de formation. Ce qui signifie que on doit améliorer la cohésion d'équipe avec des activités de team building.

- **Question :** Es que vous croyez aux activités de team building ?
 - Si non, pour quoi

Tableau III-27 : La croyance aux activités de team building (Voir annexe N°2)

Figure III.29 – : La croyance aux activités de team building



Source : Elaboré par nos soins.

Commentaire :

La totalité des personnes interrogées affirment, qu'ils croient aux activités de team building.

- **Question ouverte :** Comment vous voyez les activités de team building, et es que ça va avec les objectifs de l'entreprise?
 - Pour cette question, on a pu recueillir quelques témoignages :
 - Un cadre expatrié a affirmé que : « As long as company goals and objectives require a team work and not only individual efforts to be achieved, a team building becomes paramount and hence the persons that engage into building teams (Team Builders) need to put together people from different backgrounds to effectively achieve common objectives».
 - Le DRH a répondu ainsi : « ... une évaluation est nécessaire pour mettre en place des action correctives pas spécialement au team building mais pour autres aspects qui sont nécessaire pour la performance de l'équipe et l'entreprise concernent les activités de team building , est une solution pour améliorer certaines lacunes afin de crée l'esprit d'équipe, la culture d'appartenance et la confiance le team building doit être liés aux objectifs tracé par

l'entreprise ainsi que sa vision et sa culture interne dans le cas contraire il aura aucun effet sur l'équipe ou l'entreprise ».

- Un répondant a souligné : « Je crois qu'il faudrait au minimum un regroupement annuel de l'équipe dans un environnement propice pour mettre en valeur les point fort et les bonnes pratiques, discuté les divergences, étudier les manques et les ratés de l'année passée, pour se projeter à l'avenir.

Durant ce genre de regroupement, la planification d'activités de team building va aider à renforcée la cohésion de l'équipe et l'esprit d'appartenance. Ce qui va améliorer l'ambiance de travail pour délivrer un travail de qualité et faciliter l'atteinte des objectifs ».

- Le directeur des ventes senior a affirmé que : « Ça permet de résoudre des malentendus créer des liens étroits avec les managers et les collèguesMotiver les employés et garder une communication constante et permettre aux nouvelles recrues de s'intégrer rapidement ».

- Pour un gestionnaire RH : « l'objectif de l'entreprise est de faire son chiffre chaque année et s'assurer de la bonne santé commerciale chaque année, souvent l'entreprise oublie qu'en favorisant un environnement sain et plaisant à ses employés aidera beaucoup au développement de chacun et de celui de l'entreprise , la communication, la motivation et la considération sont très importantes pour maintenir un bon environnement de travail et garder ses employés pour longtemps .et les motiver plus à donner plus de résultats satisfaisants ».

- Un directeur Services a affirmé que : « Les activités de team building dans l'entreprise n'ont pas encore atteint les objectifs souhaités due principalement à l'instabilité de organisation durant les deux dernière années ».

- Le responsable administratif et financier a répondu : « Souvent ces activités stimule l'engagement et l'appartenance à un groupe ce qui encourage les employés à donner de leurs mieux ».

- Chef d'équipe de soutien aux opérations générales a souligné: « Pour le moment je n'ai pas encore assisté à des activités du team building depuis ma date de recrutement».

- On remarque que dans leurs témoignages, les travailleurs ont insisté sur les points suivants :

- Les objectifs de l'entreprise nécessitent un travail d'équipe, donc un team building devient primordial.
- Pour la performance de l'équipe et l'entreprise les activités de team building, est une solution pour améliorer certaines lacunes afin de crée l'esprit d'équipe, la culture d'appartenance et la confiance le team building doit être liés aux objectifs tracé par l'entreprise ainsi que sa vision et sa culture interne.

- Les activités de team building va aider à renforcée la cohésion de l'équipe. Ce qui va améliorer l'ambiance de travail, motiver, fidéliser les employés et garder une communication constante pour assure un travail de qualité et permettre aux nouvelles recrues de s'intégrer rapidement.
- Les activités de team building c'est un investissement à long terme.
- Pour délivrer un travail de qualité et faciliter l'atteinte des objectifs il faut :
 - De la transversalité au sein de l'entreprise (fonctions multi disciplinaires).
 - Des possibilités d'interactions multiples entre les individus.
 - Un sens développé de l'ouverture relationnelle.
 - Des activités de team building interne et externe l'entreprise au moins 3 fois par an.

3.2-Synthèse des résultats :

- ✓ Il est ressorti de l'analyse des réponses, notamment la question ouverte, un long discours sur les activités de team building pour délivrer un travail de qualité et faciliter l'atteinte des objectifs organisationnel, cette dernière présente les activités de team building comme un véritable acquis stratégique et organisationnel, qui favorise l'implication, l'innovation et le développement au sein de l'organisation et crée l'esprit d'équipe, la culture d'appartenance, la confiance et améliorer l'ambiance de travail. Donc il est important de créer un milieu de travail sain, attractif et productif .notre recherche sur terrain avait montré que les pratiques des activités de team building mises en place par l'entreprise restent limitées à rarement.
- ✓ Les gestionnaires sont conscients de l'importance de la cohésion d'équipe. En effet, il en ressort de leurs réponses que la cohésion d'équipe aide à garder une communication constante et permettre aux nouvelles recrues de s'intégrer rapidement.
- ✓ La majorité des répondants ont mentionné l'absence de pratiques favorables pour l'intégration des employés (séance de motivation, sensibilisation à la cohésion d'équipe..), les cadres et dirigeants agissent selon des initiatives individuelles ce qui ouvre plusieurs marges de manœuvre par rapport à la gestion d'équipe.
- ✓ A Baker Hughes Algérie, Le hiérarchie née pas à l'écoute à son personnel et les membres du groupe ne peuvent pas parler librement de leurs difficultés.
- ✓ Pour la plupart des personnes interrogées, les conflits sont peu fréquents à cause de le malentendu par suite, il existe des risques d'indifférences et d'incompréhension mutuelle aussi, signalés par d'autres répondants.
- ✓ L'enquête montre que le manque d'écoute, le stress et la fatigue, forment les principaux facteurs de démotivation.

- ✓ Les employés de Baker Hughes expriment un fort sentiment d'intégration et d'implication dans leurs équipes de travail, mais aussi il y a un nombre considérable des personnes peu intégrés dont l'entreprise doit réagir avec eux.
- ✓ L'entreprise doit inciter davantage sur la communication interne pour une meilleure implication des employés.
- ✓ Tous les questionnés ressentent le besoin des regroupements de l'équipe dans un environnement propice afin de renforcer la cohésion de l'équipe et l'esprit d'appartenance.
- ✓ Dans sa globalité les employés de l'entreprise sont satisfaites vis-à-vis leur situation professionnelle au sein de Baker Hughes Algérie.

3.3- Suggestions et recommandations :

Tout au long de la réalisation de notre travail de recherche portant sur le rôle des activités de team building sur l'implication organisationnelle du personnel au travail, et suite à l'analyse des éléments récoltés durant l'enquête par questionnaire, effectuée auprès des employés interrogés qui a permis de recueillir leur perception vis-à-vis l'influence des activités de team building sur l'implication des employés présente au sein de leurs équipes de travail, nous avons donc décelé quelques points et quelques activités de team building sportive, créative, ludique, humanitaire et à sensation fortes à prendre en compte pour une meilleure gestion des équipes:

- Renforcer la cohésion du groupe par programmes des week-ends, sorties ou même une activité comme des “ escape game ”, permettent aux équipes de partager un moment ludique et chaleureux et d'éprouver des émotions en dehors du contexte habituel.
- Encouragez les teams building sportif, team building artistique, team building d'aventure, ateliers, séminaires, soirées à thème... qui jouent toutes le rôle de consolider l'esprit d'équipe ou l'esprit d'appartenance, de renforcer la solidarité et de donner un sens à la communication.
- Permettez au nouveau recrue de faire connaissance avec leurs collègues autour d'une activité ou d'un moment de partage, ils découvrent leurs collègues de manière informelle. Attention ! La cohésion d'équipe lors d'un team building ne doit jamais donner l'impression d'un clan qui finalement apporterait l'effet contraire en impressionnant les nouveaux collaborateurs.
- Prendre le temps d'organiser des séances de travail en groupes ou workshops, brainstorming où chacun puisse s'exprimer avec sa sensibilité et ses valeurs de façon à pouvoir apporter sa brique à l'édifice commun.
- Cultivez au sein du personnel une culture de confiance en soi.

- Encouragez les gens à discuter de leurs préférences personnelles et culturelles et à comprendre les préférences des autres.
- Prévoir un temps de partage au sein des équipes pour permet aux salariés de découvrent les qualités de leurs collaborateurs. Dialoguer, s'ouvrir et partager pour comprendre ce que chacun apporte à l'entreprise, se faire une idée de leurs compétences mais aussi des tâches qui sont imparties à leurs collaborateurs et de développer leur implication au sein de l'entreprise.
- Pratiquez de l'équi-coaching, karting, laser game, rafting, découverte de l'œnologie, chorale, accrobranches, parcs de loisirs, danse.... Ces animations permettent de découvrir les autres avec un regard neuf, mais également de se découvrir des aptitudes/passions similaires. Par ailleurs, en permettant aux participants de partager des souvenirs communs, le sentiment d'appartenance à un même groupe s'avère renforcé. C'est une méthode efficace afin de gérer les conflits.
- **Pratiquez souvent jeux de rôles pour** permet de mieux appréhender la mission de chacun et donner un sens au collectif, chacun ayant pris consciences des contraintes, objectifs et enjeux de chacun. Efficace pour apaiser les conflits et résoudre les problèmes.
- **Les activités chasse au trésor, jeux de pistes, rallyes :** l'accent ici est mis sur le renforcement de la cohésion de groupe et la motivation collective avec un objectif commun pour chaque équipe. Le collectif prend le pas sur l'individuel. Un coup de projecteur sur l'émulation collective.
- **Découverte d'une nouvelle culture :** soit pour ouvrir les esprits, canaliser les énergies ou réduire le stress, soit lors d'une fusion/délocalisation afin de mieux préparer les salariés à leur nouvel environnement professionnel et/ou à la culture du pays dans lequel ou avec lequel ils vont devoir travailler.
- **Réalisation d'un lip dub, clip ou vidéo présentant/promouvant l'entreprise :** chacun est mis ici à contribution afin de faire émerger l'esprit de l'entreprise, l'image de cette dernière ou simplement la faire connaître. C'est l'occasion de vérifier la cohérence entre la culture de l'entreprise sur le papier et dans la réalité et de faire les ajustements nécessaires le cas échéant. Les salariés deviennent ici de véritables ambassadeurs de leur entité, **empowerment** et marque employeur sont à l'honneur.
- **Promouvoir** l'engagement de l'organisation **de** partir pendant une semaine pour faire du bénévolat à l'étranger ou bien en Algérie.

Conclusion :

Ce dernier chapitre, a fournis les résultats de l'enquête sur terrain réalisé par un questionnaire ,ce dernier nous a permis de recueillir les perception des travailleurs vis-à-vis des activités de team building présente au sein de l'entreprise Baker Hughes, cela nous a permet d'avoir des réponses à notre problématique et de vérifier nos hypothèses . On a également pu faire le point sur la manière dont les activités de team building sont perçues et gérée au sein de Baker Hughes et son influence sur l'implication du personnel au travail.et proposé quelques suggestions et des recommandations dans ce cadre.

Conclusion Générale

Conclusion générale

L'analyse de la perception des employés sur les activités de team building, l'ambiance qui règne dans l'entreprise, ainsi que le degré de satisfaction de ses employés au sein de leurs équipes de travail et le degré d'implication du personnel au travail dans l'entreprise ont fait l'objet de notre étude. Cette dernière avait pour objectif d'apporter une contribution à une meilleure compréhension de la réalité qu'affrontent les entreprises aujourd'hui, celle des activités de team building et l'implication de la main d'œuvre. Face à ces activités de plus en plus présentes dans les milieux de travail, un défi majeur s'impose aux managers, à savoir quelles sont les activités et les solutions de management adéquates pour les équipes de travail. Si le personnel doit faire l'effort de travailler et de coopérer dans des équipes, les managers, de leur côté, doivent apprendre à gérer l'esprit d'équipe de l'entreprise afin de faciliter l'intégration et la cohésion entre les personnes.

Tout au long de notre travail de recherche et par référence au cadre théorique, nous avons pris en considération le fait qu'il soit important d'aborder toutes les variables que nous avons jugé utiles pour la bonne compréhension de la cohésion d'équipe, et celui de l'implication du personnel, nous avons essayé de fournir une analyse du rôle des activités de team building au sein des entreprises, ses types et ses avantages sur les pratiques managériales, notamment celles de l'implication du personnel qui est au cœur du management de l'entreprise.

Au terme de cette étude, nous avons pu identifier deux grandes tendances : d'une part, la prise en compte de plus en plus croissante des problématiques liées aux activités de team building au sein des entreprises et d'autre part la nécessité de mettre en œuvre des stratégies de management d'équipe. En outre, le manager joue un rôle important dans la mise en œuvre d'un management d'équipe efficace.

A cet effet, notre choix de mener notre étude sur l'influence des activités de team building dans une multinationale nous a permis d'observer et de recueillir les perceptions de personnes de catégorie sociale diverses. Nous avons essayé d'analyser les différentes implications managériales que peut susciter la collaboration entre plusieurs personnes issues de différentes équipes. Les aspects communicationnels et les rapports interpersonnels ont été également évoqués comme étant les axes majeurs dans toute organisation.

Conclusion Générale

➤ Cette étude nous a permis d'affirmer que :

- La cohésion d'équipe au sein des milieux de travail est un enjeu de taille pour les entreprises, et doit susciter l'intérêt des gestionnaires. Et pour tirer profit, faudra que tous les acteurs (Les gestionnaires et les employés) soient impliqués dans l'élaboration des stratégies de gestion de cette dernière.
- Les activités de team building jouent le rôle de consolider l'esprit d'équipe ou l'esprit d'appartenance, de renforcer la solidarité et de donner un sens à la communication. elles visent à ce que chaque salarié puisse s'exprimer grâce aux moments de détente et de divertissement. Ils peuvent briser les murs qui se sont dressés au fur et à mesure des difficultés rencontrées dans le travail, qui empêchent toute communication et développer ainsi une parole libre.
- Les activités visent à mettre les relations hiérarchiques en suspens pendant quelques heures pour privilégier les relations humaines. Donc elles permettront aux employés de sortir du contexte habituel, ils pourront alors aborder des sujets conflictuels et libérer la communication afin de résoudre les problèmes. Les salariés grâce au team building auront une meilleure perception de leurs collaborateurs mais aussi verront les difficultés sous un autre angle.
- Pour pouvoir réellement s'impliquer dans une organisation, au point d'en devenir un acteur autonome et responsable en toutes circonstances, il est indispensable que le milieu de travail doive être sain.
- Les différences implication organisationnelle influencent la culture organisationnelle. L'entreprise doit donc chercher à créer une culture organisationnelle qui non seulement améliore l'implication de ses employés, mais aussi améliore la performance individuelle.

Notre étude a également mis en évidence des axes majeurs à prendre en compte afin d'avoir une amélioration continue dans la cohésion d'équipe. Ces axes sont : la communication, l'implication organisationnelle, la formation en management d'équipe et les rapports interpersonnels.

Suite à l'étude théorique suivie d'une enquête sur le terrain, nous avons pu valider la première hypothèse qui stipule que les activités de team building développe l'esprit d'équipe et améliorer le processus de résolutions des conflits, après avoir cité dans le cadre théorique pas mal d'exemples concernant les avantages du team building, une réalité qu'on a pu confirmer dans l'étude pratique dans laquelle on a procédé à une collecte des perceptions des employés.

Conclusion Générale

On a pu également montrer que ces activités améliorent la communication interne entre la hiérarchie et leurs permettre de parler librement de leurs soucis ce qui permet de confirmer notre deuxième hypothèse.

A travers l'étude de l'implication organisationnelle, nous avons constaté que l'implication du personnel au sein de l'entreprise dépend en grande partie de l'ambiance de travail au sein d'équipe. Améliorer l'ambiance de travail va délivrer un travail de qualité et faciliter l'atteinte des objectifs ça permet aussi de résoudre des malentendus créer des liens étroits avec les managers et les collègues et permettre aux nouvelles recrues de s'intégrer rapidement, de ce fait le degré d'ambiance au travail constitue un facteur d'influence sur le degré d'implication des employés en entreprise, ce qui confirme la dernière hypothèse.

A Baker Hughes Algérie, la sensibilisation aux enjeux de team building est relativement faible, caractérisée par un faible taux de formation en management d'équipe, il paraît également qu'il y a un manque d'accompagnement en matière de communication et d'écoute, les pratiques de gestion de l'implication organisationnelle restent limitées même si nous avons noté que la majorités des travailleurs sont très bien intégrés, nous n'avons pas perçu un management d'équipe pour cela nous avons dressé quelques recommandations afin de mieux percevoir la nécessités des activités de team building dans les multinationales.

Au cours de l'élaboration de ce mémoire, nous avons rencontré quelques difficultés .sur le plan théorique par exemple, il y'avait une insuffisance de documentation qui traite la relation entre team building et l'implication organisationnelle, la cohésion d'équipe est souvent cité comme un principe de l'implication organisationnelle mais sans jamais trop expliquer comment et sur le plan pratique la difficulté réside dans le manque d'informations et de documents fournis pour mener l'étude de manière plus approfondie.

A la fin, et vu l'importance de la thématique développée précédemment, nous espérons que cette modeste contribution sera une parmi plusieurs d'autres qui feront l'objet de préoccupation plus approfondies par d'autres chercheurs afin que les activités de team building aurent leur véritable place dans l'étude des pratiques de gestion des entreprises.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrage :

ARNAUD, (T) : *La bible du team building-55 fiches pour développer la performance des équipe*, édition Eyrolles, 61 bd saint-germain 7524 Paris Cedex 05,2017.

AUBERT, (N) : *Le culte de l'urgence – la société malade du temps*, édition Flammarion coll « champs », 2009.

BRIAN, (C-M) : *Quick team-building activités for busy managers : 50 excercises that get resultas in just 15 minutes*, édition Kindle.

CORINNE, (D) et ARNAUD (T) : *Coacher son équipe-Développer le collectif*, édition Julhiet, 2013.

LANDIER, (H) et LABBE (D) : « *le management du risque sociale* », édition d'organisation, paris, 2001.

LOUCHE, (C) : *Psychologie sociale des organisations, 2^{eme} édition*, édition Armand colin, paris, 2007.

MASCELET,(G) : « *la dimension psychologique du management, méthodologies pour l'étude des organisations* », [https://books.google.dz/ books](https://books.google.dz/books) ?,1981.

MICHEAL, (P) : *Changer et coacher avec les matrices cognitives*, édition Inter, 2015.

MOUTOT, (J-M) et AUTISSIER (D): *Passez en mode workshop ! 50 ateliers pour améliorer la performance de votre équipe*, édition Peaeson, 2013.

OLIVIER, (D): *Dynamique d'équipe, 3^e édition*, éditions d'Organisation, 2005.

OUACHRINE, (H) et CHABANI (S) : *Guide de méthodologie de la recherche en science sociales, 1ére édition*, EHEC Alger, 2013

PIEPPE, (C) : *la cohésion des équipes,9^{ème} édition*, édition ESF, 35 rue godot de mauroy 75009 Paris, 2016.

PIERRE, (C) et GENEVIEVE (C): *Les types de personnalité*, édition Esf, 2008.

THEVENET, (M) : *Impliquer les personnes dans l'organisation*, édition Liaisons, 1995.

THEVENET, (M) : « *la culture d'entreprise* », 4^{ème} édition, PUF, Paris, 2003.

THEVENET, (M) : *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes, 2eme édition*, édition d'Organisation, 2004.

WOOT, (P) et KORNIG (G) : *Management stratégique et compétitivité*, édition De Boeck, 1995.

2. Articles :

AAMODT, MICHAEL : « *Industrial/Organizational Psychology an Applied Approach* », édition 8, in revue Cengage learning, N°56,2010.

DAOUD BEN ARAB, (S) : « *L'implication organisationnelle : Levier pour performance financier ?* », in revue Une étude dans le contexte tunisien, 2001.

DEAN, (T) et MARY(T) : « *Building the team organization : How to open minds, resolve conflict, and ensure cooperation* », in revue Building The Team Organization.

HERRABAH, (O) et MIGNONAC(K) et Bruno(S) :« *Identification ou implication organisationnelle* », in revue de Gestion Des Ressources Humaines, n° 59, janvier, février, mars, paris, 2006.

LAHMOUZ, (K) : « *Impact des opérations de fusion- acquisition sur l'implication organisationnelle des cadres : quelques pistes de recherche* », in revue Travail, vol4, N°1,2005

L'équipe dynamique entrepreneuriale : « *Les avantages du team building pour vos équipes* », in revue Dynamique Entrepreneuriale, N°10391, 21 mai 2018.

MICHEL (M), revue de « Gestion des Ressources Humaines », éd ESK, N°56, avril, mai, juin, 2001.

MODAY, (R.T) :« *Reflections on the study and relevance of organizational commitment* », in revue Human Ressource Management Review, vol 8, N 4, 1998.

PAILLE, (P) : « *Construction d'équipe* », in revue de Gestion Des Ressources, édition Esk, N°52, avril, mai, juin, paris, 2004.

PERETTI, (J.M) : « *Tous D.R.H: Pratiques de gestion des ressources humaines à l'usage des dirigeants et superviseur (collectif)* », Ed d'Organisation, Octobre 1999.

PRIYA, (C) : « *Team building* », in revue the investors, N°56 ,14 décembre, 2018.

RENOULEAU, (R) : « *5 activités de team building pour renforces la cohésion d'équipe* », in revue 3H Coaching, N°36, juin, 2019.

SESSOU, (K) : « *Implication organisationnelle des salariés des ONG togolaises* », in revue Les entreprise d'aujourd'hui, N°00279, septembre, 2018.

3. Dictionnaires :

Le Grand Dictionnaire terminologique de l'Office québécoise, Office de la langue française , 2003.

Team management, business dictionnaire, édition 2014.

4. Travaux universitaires :

HAVE-HENNEQUIN-Calorine, « implication et structure en réseaux », université paris1panthéon sarbonne.

SCOUARNEC.A. (2000), « Pratiques de gestion par les compétences et perception des salariés, une analyse des effets sociaux ». Thèse de doctorat en sciences de Gestion (N.R), Université de Caen. France.

5. Sites internet :

<https://www.bakerhughes.com/>

www.internaute.com/dictionnaire/Fr/définition

www.linternaute.com

www.maxicours.com

<https://flexjob.fr/Blog/CONSEILS-TOP/pourquoi-organiser-team-building>

www.bedouk.fr

www.reunir.com

6. Journaux :

ALLEN, (N.J.) et MEYER (J.P.): “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, Journal of occupational psychology, N°63, 1990.

Annexe N°1

QUESTIONNAIRE

Cette recherche est menée dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en science commercial. De l'école des Hautes études commerciales Ex Inc a koléa, sous la direction de madame Brahiti Ibtissem. Le but de cette enquête est d'obtenir vos points de vue afin d'évaluer et tester le rôle des activités de team building sur l'implication organisationnelle du personnel au travail. Les résultats seront utilisés seulement pour des fins scientifiques. L'anonymat des réponses est garanti. A titre d'information, le team building est défini comme suit : « un ensemble d'actions stratégiques qui visent à améliorer le fonctionnement et la cohésion d'une équipe, à préciser les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe et à accroître le potentiel de chacun afin d'atteindre un meilleur niveau de performance ».

I. Variable démographiques

1. **Le genre :** ☐ Masculin ☐ Féminin
2. **Age :**
☐ De 20 à 30 ans ☐ De 31 à 40 ans ☐ De 41 à 50 ans ☐ 50 ans et plus
3. **Catégorie socioprofessionnelle**
☐ Cadre supérieur ☐ Maîtrise ☐ Exécution
4. **Années d'ancienneté :**
☐ Moins d'une année ☐ Entre 1 à 2 ans ☐ Entre 3 à 5ans ☐ plus de 5
5. **Poste occupé**

II. Quelques questions et affirmations sur l'implication du personnel au travail.

1. **Etes-vous satisfait de votre travail actuel ?**
☐ Très satisfait ☐ Assez satisfait ☐ Pas du tout satisfait
2. **L'ambiance de travail au sein de l'équipe est-elle bonne ?**
☐ Oui ☐ Non
3. **Existe-il au sein de votre structure des échanges sur votre travail et sur les moyens de réaliser un travail de qualité ?** ☐ Oui ☐ Non
4. **Ces échanges permettent-ils d'améliorer la qualité de vie aux salariés ?**
☐ Oui, tout à fait ☐ Oui, plutôt ☐ Non, pas du tout

5. Un travail d'équipe efficace est-il essentiel pour atteindre les objectifs organisationnels ? ☐ Oui ☐ Non

6. Si oui, pour vous qu'est-ce qu'aujourd'hui votre manager de proximité concrètement ?

- Il organise et répartit équitablement le travail au sein de l'équipe ? ☐ Oui ☐ Non
- Il suit et soutient le travail de chacun au quotidien ? ☐ Oui ☐ Non
- Il favorise le dialogue, le partage d'information au sein de l'équipe ? ☐ Oui ☐ Non
- Il gère les conflits interpersonnels ? ☐ Oui ☐ Non
- Il forme et développe les compétences de ses collaborateurs ? ☐ Oui ☐ Non
- Il fixe des objectifs clairs et réalistes ? ☐ Oui ☐ Non

7. Quel est votre sentiment vis-à-vis de l'organisation ?

- ☐ Intégré ☐ Peu intégré ☐ Mauvais sentiment

8. Votre entreprise a-t-elle mis en œuvre des pratiques favorables pour l'intégration de personnes ? ☐ Oui ☐ Non

- Si oui, quelles ces pratiques ?.....

9. Dans votre entreprise, vous voyez l'implication des employés existante au sein de vos équipes de travail, comme ?

- ☐ Un atout pour la progression de l'entreprise, une richesse et source de créativité
- ☐ Une contrainte et un risque

10. Dans votre équipe de travail, comment vous vous sentez ?

- ☐ Très bien intégré ☐ Moyennement intégré ☐ Pas du tout intégré

11. Au de la perception de votre qualité de vie au travail, à l'avenir souhaitez-vous continuer à travailler dans votre entreprise actuel ?

- ☐ Oui ☐ Non

III. Quelques questions sur team building de l'entreprise.

1. L'entreprise organise-t-elle des séances de motivation, de sensibilisation et de formation afin de mieux intégrer ses collaborateurs et créer la cohésion d'équipe ?

- ☐ Oui ☐ Non

2. L'entreprise favorise le sentiment d'appartenance, notamment en organisant des activités culturelles, de rencontre et de partage ?

☐ Souvent

☐ Fréquemment

☐ Rarement

-Si oui, pouvez-vous en citer un exemple d'activité ?

3. Les managers sont toujours à l'écoute des soucis de leurs équipes

☐ Oui

☐ Non

4. Les membres du groupe sont-ils prêts à parler librement de leurs difficultés sans avoir besoin d'une démarche pour les aider

☐ Oui

☐ Non

5. Dans l'exécution de vos tâches, rencontrez-vous des difficultés liées à la cohésion et à la communication dans votre entreprise ?

☐ Souvent

☐ Fréquemment

☐ Rarement

6. les conflits interpersonnels sont-ils :

☐ Fréquent

☐ Peu fréquent

☐ Pas de tout fréquent

☐ Très fréquent

7. quelle est la cause principale des conflits interpersonnels au sein de l'entreprise ?

☐ Conflit lié à la faible productivité ☐ Malentendu ☐ Promotion d'un personnel

Autre.....

8. Les facteurs de motivation au travail :

☐ Style de management/Culture d'appartenance ☐ l'esprit d'équipe ☐ la communication

☐ La rémunération ☐ Activités de team building

Autre.....

9. Qu'est-ce qui vous a démotivé le plus ?

☐ Comportement de la hiérarchie ☐ Manque de reconnaissance ☐ Avantages sociaux

☐ Pas d'écoute ☐ Stress et fatigue ☐ Pas de respect

Autre

10. Pourquoi l'esprit d'équipe n'existe pas à l'entreprise ? Manque de :

☐ Communication ☐ Motivation ☐ D'écoute ☐ De formation ☐ Leadership

Autre

11. Es que vous croyez aux activités de team building ? ☐ Oui ☐ Non

Si non, pour quoi

.....
.....
.....

12. Comment vous voyez les activités de team building, est ce que ça va avec les objectifs de l'entreprise?

.....
.....
.....
.....
.....

Annexe N°2

Tableau III-2 : La répartition des personnes interrogées selon le genre

Réponse	Fréquence	(%)
Masculin	45	82
Féminin	10	18
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau III-3 : Répartition des personnes interrogées par tranche d'âge

Tranche d'âge	Le nombre	Pourcentage
Entre 20 et 30ans	15	27
Entre 31 et 40ans	20	36
Entre 41 et 50 ans	16	29
50 ans et plus	4	8
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau III-4 : Répartition des personnes interrogées selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre	(%)
Cadre	11	20
Maitrise	28	51
Exécution	16	29
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau III-5: Répartition des personnes interrogées selon les années d'ancienneté

Années d'ancienneté	Nombre	(%)
Moins d'une année	4	7
Entre 1 à 2 ans	10	18
Entre 3 à 5ans	17	31
plus de 5	24	44
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau III-6: La satisfaction des employés dans leur travail actuel

Réponses	Fréquence	(%)
Très satisfait	28	51
Assez satisfait	25	45
Pas du tout satisfait	2	4
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau III-7: L’ambiance de travail au sein des équipes

Réponses	Fréquence	(%)
Oui	24	44
Non	31	56
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau III-8 : L’existence des échanges sur votre travail et sur les moyens de réaliser un travail de qualité

Réponses	Fréquence	(%)
Oui	52	95
Non	3	5
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins.

- **Question :** Ces échanges permettent-ils d’améliorer la qualité de vie aux salariés ?

Tableau III-9 : Les échanges améliorer la qualité de vie aux salariés.

Réponses	Fréquence	(%)
Oui	11	20
Non	44	80
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau III-10: Avec le travail d’équipe on atteindra les objectifs organisationnels

Réponses	Fréquence	(%)
Oui	55	100

Non	0	0
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau III-11 : Ce que les managers font pour un travail d'équipe

Questions	Réponses		(%)	
	Oui	Non	Oui	Non
Il organise et répartit équitablement le travail au sein de l'équipe ?	55	0	100	0
Il suit et soutient le travail de chacun au quotidien ?	9	46	16	84
Il favorise le dialogue, le partage d'information au sein de l'équipe ?	32	23	58	42
Il gère les conflits interpersonnels ?	12	43	22	78
Il forme et développe les compétences de ses collaborateurs ?	51	4	93	7
Il fixe des objectifs clairs et réalistes ?	49	6	89	11

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau III-12: Le sentiment des employées vis-à-vis de l'organisation

Réponses	Fréquence	(%)
Intégré	42	76
Peu intégré	13	24
Mauvais sentiment	0	0
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau III-13 : Mis en œuvre des pratiques favorables pour l'intégration de personnes

Réponses	Fréquence	(%)
Oui	8	15%
Non	47	85%
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau III-14 : Comment l'implication des employées existe au sein des équipes de travail.

Réponses	Fréquence	(%)
Un atout pour la progression de l'entreprise, une richesse et source de créativité	49	89
Une contrainte et un risque	6	11
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau III-15 : Le degré d'intégration des travailleurs dans leurs équipes de travail

Réponses	Fréquence	(%)
Très bien intégré	40	73
Moyennement intégré	13	23
Pas du tout intégré	2	4
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau III-16 : Souhaitez-vous continuer à travailler dans votre entreprise actuelle

Réponses	Fréquence	(%)
Oui	49	89
Non	6	11
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau III-17 : L'organisation des séances de motivation, de sensibilisation et de formation afin de mieux intégrer ses collaborateurs et crée la cohésion d'équipe

Réponses	Fréquence	(%)
Oui	8	15
Non	47	85
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau III-18 : Activités favorisent le sentiment d'appartenance

Réponses	Fréquence	(%)
Souvent	39	71
Fréquemment	13	24
Rarement	3	5
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau III-19 : Les managers écoute les soucis de leurs équipes

Réponses	Fréquence	(%)
Oui	32	58
Non	23	42
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau III-20 : Les membres du groupe parlent librement de leurs difficultés

Réponses	Fréquence	(%)
Oui	19	35
Non	36	65
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau III-21 : La rencontre de difficultés liées à la cohésion et à la communication dans l'exécution des tâches

Réponses	Fréquence	(%)
Souvent	37	67
Fréquemment	14	26
Rarement	4	7
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau III-22 : Les conflits interpersonnels

Réponses	Fréquence	(%)
Fréquent	2	4
Peu fréquent	21	38
Pas du tout fréquent	31	56
Très fréquent	1	2
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins.

Tableau III-23 : la cause principale des conflits interpersonnels

Réponses	Fréquence	(%)
Conflit lié à la faible productivité	0	0
Malentendu	41	74
Promotion d'un personnel	12	22
Autre	2	4
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins

Tableau III-24 : Les facteurs de motivation au travail

Réponses	Fréquence	(%)
Style de management/Culture d'appartenance	10	18
L'esprit d'équipe	8	15
La communication	9	16
La rémunération	27	49
Activités de team building	1	2
Autre	0	0
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins

Tableau III-25 : Les facteurs qui démotive de plus

Réponses	Fréquence	(%)
Comportement de la hiérarchie	8	15
Manque de reconnaissance	11	20
Avantages sociaux	3	5
Pas d'écoute	18	33
Stress et fatigue	15	27
Pas de respect	0	0
Autre	0	0
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins

Tableau III-26 : Les manques pour lesquelles l'esprit d'équipe n'existe pas

Réponses	Fréquence	(%)
Communication	21	38
Motivation	11	20
D'écoute	18	33
De formation	2	4
Leadership	3	5
Autre	0	0
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins

Tableau III-27 : La croyance aux activités de team building

Réponses	Fréquence	(%)
Oui	55	100
Non	0	0
Total	55	100

Source : Elaboré par nos soins

Annexe N°3



RÉGIONS ET SIÈGES SOCIAUX DE BHI

■ CANADA	> CALGARY
■ ÉTATS-UNIS	> HOUSTON
■ GOLFE DU MEXIQUE (US)	> HOUSTON
■ AMÉRIQUE LATINE	> RIO DE JANEIRO
■ EUROPE	> LONDRES
■ AFRIQUE	> PARIS
■ MOYEN-ORIENT	> DUBAÏ
■ RUSSIE/MER CASPIENNE	> MOSCOU
■ ASIE-PACIFIQUE	> KUALA LUMPUR

Les régions et sièges sociaux de BH

Table des matières

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : L'implication organisationnelle	05
Introduction	06
1. Généralités sur l'implication organisationnelle	07
1.1. Les différentes définitions de l'implication organisationnelle	07
1.2. Les composantes de l'implication organisationnelle	08
1.3. Typologies de l'implication organisationnelle	08
1.3.1. L'implication dans les valeurs au travail	08
1.3.2. L'implication dans la carrière	08
1.3.3. L'implication dans l'emploi occupé	08
1.3.4. L'implication dans l'organisation	09
1.3.5. L'implication dans le syndical	09
1.4. Les dimensions de l'implication au travail	09
1.4.1. Implication normative	09
1.4.2. Implication calculée ou continuée	09
1.4.3. Implication affective (psychologique ou attitudinale)	10
1.5. Les principes de l'implication	10
1.6. Mesures de l'implication organisationnelle	11
1.6.1. L'échelle de PORTER & al. (1974)	11
1.6.2. L'échelle d'ALLEN & MAYER (1990)	13
2. L'implication organisationnelle au travail	15
2.1. Politique du concept de l'implication	15
2.2. Les causes ou les facettes pour impliquer le personnel au travail	15
2.2.1. L'implication dans les valeurs au travail	16
2.2.2. L'implication dans le métier	16

2.2.3. L'implication dans l'environnement immédiat de travail	16
2.2.4. L'implication dans le produit ou l'activité	16
2.2.5. L'implication dans l'entreprise	17
2.3. Les critères de mesure d'implication	17
2.4. Conditions de développement de l'implication	18
2.4.1. La cohérence	18
2.4.2. La réciprocité	19
2.4.3. L'appropriation	19
2.5. Les facteurs influencent sur l'implication organisationnelle	20
3. Enjeu, déterminants, les problèmes à résoudre par l'implication et les effets d'implication	21
3.1. L'enjeu majeur de l'implication	21
3.2. Les déterminants de l'implication	21
3.2.1. Les caractéristiques personnelles	21
3.2.2. Les caractéristiques liées au rôle de l'individu dans le travail	22
3.2.3. Les caractéristiques structurelles	22
3.2.4. L'expérience de travail	22
3.3. Les problèmes à résoudre par l'implication	22
3.3.1. Les besoins ou les problèmes permanant	22
3.3.2. Les nouveaux besoins	23
3.4. Les effets de l'implication	24
3.4.1. Les effets positifs	24
3.4.2. Les effets négatifs	24
3.5. Articulation théorique entre motivation, implication et satisfaction	25
3.5.1. Entre motivation et implication	25
3.5.2. Entre implication et satisfaction	25
Conclusion	27
Chapitre II : La cohésion d'équipe	28
Introduction	29
1. Théorie du team building	30
1.1. Définitions des concepts de bas	30
1.1.1. Définition de l'équipe	30
1.1.2. Définition de management d'équipe	30

1.1.3. Définition de l'esprit d'équipe	31
1.1.4. Définition du travail d'équipe	31
1.1.5. Définition du team building	31
1.2. Les théories de team building	32
1.2.1. Le modèle des étapes d'équipe	32
1.2.2. Les rôles d'équipe	32
1.2.3. La hiérarchie des besoins	32
1.2.4. La théorie de MBTI	33
1.2.5. La théorie de leadership	33
1.2.6. La théorie des couleurs	33
1.2.7. La théorie de l'identité sociale	33
1.2.8. La théorie X et Y	33
1.2.9. Théorie de la force	33
1.2.10. La théorie de l'analyse d'équipe	33
1.3. L'apport du team building	33
1.4. Les caractéristiques du team building	34
1.4.1. Le consultant	34
1.4.2. La tenue d'un séminaire	35
2. Team building : la cohésion d'équipe	36
2.1. Le team building au travail	36
2.2. A quel moment organise un team building	37
2.3. Les avantages du team building	38
2.4. Les types de team building	40
3. L'application de team building au sein des entreprises	43
3.1. Processus pour un team building	43
3.2. Comment mener bien une activité de team building réussite	45
3.3. La préparation de l'intervention	49
3.3.1. Le mode opératoire	49
3.3.2. Le programme	49
3.3.3. La proposition	50
3.3.4. Les modalités pratiques	50
3.4. Le déroulement d'une séance de team building	52
3.5. Les pièges à éviter	55

Conclusion	58
Chapitre III : Etude de cas	59
Introduction	60
1. Présentation de l'entreprise Baker Hughes.....	61
1.1.Présentation	61
1.2.Historique	61
1.3.Organisation de l'entreprise.....	62
1.4.Produits, technologies et services.....	62
1.5.Principes de base	63
1.6. La cohésion des équipes au sein de l'entreprise.....	64
1.7. Clés de la réussite.....	65
1.8. Implication au sein de la communauté	66
2. Présentation de l'enquête.....	67
2.1. L'objectif de l'enquête par questionnaire.....	67
2.2. Présentation du terrain d'étude	67
2.3. Structuration du questionnaire	68
3. Analyse et interprétation des résultats.....	70
3.1.L'analyse de l'enquête	70
3.2. Synthèse des résultats.....	91
3.3. Suggestions et recommandations	92
Conclusion	94
Conclusion générale.....	95
Bibliographie	
Annexes	