École des hautes études commerciales
EHEC-Alger

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Diplôme
De Master en sciences commerciales

Option :
Management et Entreprenariat

Thème :

La pratique de management collaboratif au sein des entreprises algériennes

Etude de Cas: ATM Mobilis Tlemcen

Élaborer par :
Mme. CHEKROUN Ouarda

Encadrer par :
Mme YAKOUBI Bouchera
Maitre assistante A à l'EHEC

8 -ème promotion

ANNEE UNIVERSITAIRE :
2020-2021

École des hautes études commerciales
EHEC-Alger

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du Diplôme
De Master en sciences commerciales

Option :
Management et Entreprenariat

Thème :

La pratique de management collaboratif au sein des entreprises algériennes

Etude de Cas: ATM Mobilis Tlemcen

Élaborer par :
Mme. CHEKROUN Ouarda

Encadrer par :
Mme YAKOUBI Bouchera
Maitre assistante A à l'EHEC

8 -ème promotion

ANNEE UNIVERSITAIRE :
2020-2021

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A ma très chère mère que j'aime beaucoup ; qui m'a tant soutenue durant tout au long de mes études que dieu la garde pour nous

A mon père aussi que j'aime beaucoup ; qui m'a soutenue jusqu' au bout de chemin que je me suis dessinée, que Dieu le garde pour nous

A mon adorable sœur MERIEM

Et mes frères MUSTAPHA, AHMED et MOHAMMED

A la famille CHERIGUI on particulier NOUR EL HOUDA

A mes amis : SOUAD, RACHIDA, AMEL, KHAWLA, NOOR GHIZLENE, SIHEM

A mon frère et pas un ami Dilmi IZZEDINE

...

A tous ceux qui connaissent OUARDA de près ou de loin.

OUARDA CHEKROUN

Remerciements

C'est grâce au grand Dieu tout puissant qui nous a donné courage et patience que nous avons pu réaliser ce modeste travail. Au terme de ce mémoire, nous tenons à exprimer notre gratitude et nos remerciements à toutes les personnes qui ont contribué à sa réalisation.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon encadreur Madame ***Bouchera YAKOUBI****. Je la remercie de m'avoir encadré, orienté, suivi, aidé et conseillé.*

*Je remercie également toute l'équipe D'****ATM Mobilis Tlemcen*** *pour leur accueil, leur esprit d'équipe. En particulier Monsieur le Directrice* ***Alam Falih****, de m'avoir donnée la chance de vivre une telle expérience et pour l'accueil chaleureux au sein de l'agence.*

*J'exprime ma gratitude à l'ensemble du personnel et dirigeants de Mobilis. En particulier Mr****. Brikci Hafid****, Mme* ***Souad*** *et Mme* ***Hanane*** *qui m'ont encadré tout au long de la durée de l'étude, pour ses conseils, son aide et le temps qu'ils ont consacré pour moi.*

Pour finir, j'adresse mes sincères remerciements à mes parents, et mes proches qui m'ont toujours soutenu et m'ont encouragé pour réaliser ce modeste travail.

SOMMAIRES:

INTRODUCTION GENERALE 1

CHAPITRE I : management collaboratif

Section 1 : Généralités sur le management collaboratif 4

Section 2 : Les diffèrent type de management et le rôle du manager 19

Section 3 : la différence entre le management traditionnel et le management collaboratif ……...29

Section 4 : principe et les avantages et les inconvénients du management libérée.....31

CHAPITRE II : Pratique de management collaboratif

Section 1 : Comment pratiquer le management collaboratif 35

Section 2 : définition et outils de travail collaboratif 39

Section 3 : les grandes étapes et les compétences clé d'un management collaboratif 61

Section 4 : Comment favoriser le travail collaboratif dans votre entreprise:.....67

CHAPITRE III : Pratique de management collaboratif au sein d'ATM Mobilis Tlemcen

Section 1 : présentation de l'entreprise ATM Mobilis 69

Section 2 : la méthodologie de recherche.....83

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....85

CONCLUION GENERALE.....106

Liste des Figures :

Figure N° 01 : pyramide des besoins d'A. Maslow 5
Figure N° 02 : Les 4 piliers du management collaboratif (Boyer,2012).....15
Figure N° 03 : Les quatre types de management selon Rensis Likert 19
Figure N° 04 : Les trois rôles du manager selon Mintzberg 28
Figure N° 05: Le travail collaboratif (Henri et Lundgren-Cayrol,2001) 40
Figure N° 06 : la collaboration vue comme un processus cyclique (Serge K. Levan,2004) 41
Figure N° 07 : Le travail coopératif (Henri et Lundgren-Cayrol,2001).....42
Figure N° 08 : Le trèfle fonctionnel (Gilles Balmisse, 2005).....46
Figure N° 09 : Modélisation des dimensions spatio-temporelles.....47
Figure N° 10 : Inscription des OTC selon leurs caractéristiques spatio-temporelles 48
Figure N°11: Représentation graphique des principaux outils de travail collaboratif (Alexandre PIQUET, 2009). 51
Figure N°12 : l'organigramme d'ATM Mobilis.....77
Figure N°13 : Répartition des personnes interrogées selon l'effective de l'entreprise 86
Figure N°14 : Répartition des personnes interrogées par sexe 87
Figure N°15 : Répartition des personnes interrogées par catégoriesocioprofessionnelle .88
Figure N°16 : la productivité des collaborateurs et le management appliqué.....89
Figure N°17 : les éléments qui peuvent impacter le bien être des collaborateurs 90
Figure N°18 : la contribution du bien-être à l'épanouissement et au développement du personnel 91
Figure N°19 :la satisfaction des collaborateurs et la performance de l'entreprise 92
Figure N°20 :la satisfaction des collaborateurs et la performance de l'entreprise 93
Figure N°21 :la relation entre les dirigeants et leurs employés.....94
Figure N°22 : l'implication des dirigeants avec les salariés dans la prise des décisions 95
Figure N°23 :système d'évaluation des managers par les collaborateurs 96

Figure N°24 :la connaissance du management collaboratif.....97
Figure N°25 :la favorisation de management collaboratif.....98
Figure N°26 :la mettre en place le management collaboratif dans entreprise.....100
Figure N°27 :répartition et la planification des tâches 101
Figure N°28 :les difficultés de l'équipe et facilitation de fonctionnement 102
Figure N°29 :la remontée d'information.....103

Liste des Tableau :

Tableau N° 01 :comparaison entre les différents types dumanagement 25

Tableau 02 : Tableau des différences entre le management traditionnel et le management collaboratif 30

Tableau N° 03 :récapitulatif des principales caractéristiques des notions 44

Tableau N°4 : Fiche signalétique de Mobilis.....71

Tableau 05 : Répartition des personnes interrogées par sexe : 86

Tableau 06 : variable situation socioprofessionnelle : 87

Tableau 07 : la productivité des collaborateurs et le management appliqué.....88

Tableau N°08 :les éléments qui peuvent impacter le bien être des collaborateurs: 89

Tableau 09 :la contribution du bien-être à l'épanouissement et au développement du personnel :.....90

Tableau 10 :la satisfaction des collaborateurs et la performance de l'entreprise 91

Tableau 11 : les aspirations personnelles des collaborateurs et la fixation des objectifs92

Tableau 12 : la relation de dirigeants avec leurs employés 93

Tableau 13 : l'implication des dirigeants avec les salariés dans la prise des décisions .94

Tableau 14 :système d'évaluation des managers par les collaborateurs 95

Tableau 15 :la connaissance du management collaboratif.....96

Tableau 16 : la favorisation de management collaboratif.....97

Tableau 17 : la mettre en place le management collaboratif dans entreprise.....99

Tableau N°18 :répartition et la planification des tâches 100

Tableau N°19 :les difficultés de l'équipe et facilitation de fonctionnement.....101

Tableau N°20 :la remontée d'information 102

Liste des abréviations:

% : Pour cent.

3G : Technologie sans fil troisième Génération.

4G : Technologie sans fil quatrième Génération. GTS

2G : Technologie sans fil deuxième Génération.

ATM : Algérie Télécom mobile

BTS : Base Transceiver Station.

CCP : Compte Courant Postal.

CIB : La Carte Inter Bancaire.

CMS : Content Management System

CV: Curriculum Vitae

DA: Dinars Algérien.

Docs: Document

EPE : Entreprise Publique Economique

Etc: ET Cetera

GPRS: Global Packet Radio Service

HD : Haute Définition

Ibid. : Ibidem (lat.), au même endroit dans l'ouvrage déjà cité.

IBM: International Business Machines

M2M: Machine to Machine

MMS: Multimedia Message Service

MVPN: Mobile Virtual Privat Network

N° : Numéro.

Op.cit. : Opus citatum (lat.), ouvrage déjà cité.

OTC : Outils Travail Collaboratif

PDG : Président-Directeur Générale

PME: Petites et Moyennes Entreprises

R& D : Recherche et Développement

SaaS: Services Software as a Service

SCOP : Société Coopérative et de Participative

SMS: Short Message Service

SPA : Société Par Action

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

UNECATEF : Union Nationale des Entraîneurs et Cadres Techniques du Football Français

VPN: Virtual Privat Network

Résumé

Ce travail traite la pratique du management collaboratif à partir d'une étude de cas menée au sein de l'agence d'ATM Mobilis Tlemcen. L'interprétation des résultats obtenus nous a permis de conclure dans un premier lieu que le management collaboratif existe d'une manière formelle dans l'entreprise enquêtée, les cadres dirigeants de l'entreprise jouent un rôle très important dans la mise en œuvre du management collaboratif et cohésion de l'ensemble des collaborateurs, ce qui souligne que la première hypothèse de cette étude a été affirmée. En second lieu les responsables valorisent la créativité de leurs collaborateurs et insistent sur l'importance de l'intelligence collective, et la dynamique du groupe, ils accordent une valeur très importante au travail en équipe, ce qui traduisait la confirmation de la deuxième hypothèse.

Mots-clés : Management, Management collaboratif, intelligence collective, travail collaboratif.

ABSTRACT

This work deals with the practice of collaborative management from based on a case study conducted within the agency ATM Mobilis Tlemcen. The interpretation of the results obtained allowed us to conclude in a first place that collaborative management exists in a formal way in the surveyed company. the company's senior executives play a very important role in the implementation of collaborative management and cohesion of all employees**,** which underlines that the first hypothesis of this study was affirmed**.** In the second place, managers value the creativity of their employees and insist on the importance of collective intelligence, and the dynamics of the group, they attach a very important value to teamwork**,** which reflected the confirmation of the second hypothesis.

Keyword: Management, Collaborative management, collective intelligence, collaborative work.

ملخص

يتناول هذا العمل ممارسات الإدارة التعاونية بناءً على دراسة حالة أجريت داخل شركة موبيليس فيتلمسان. سمح لنا تفسير النتائج التي تم الحصول عليها أن نستنتج أولاً أن الإدارة التعاونية موجودة بشكل رسمي في الشركة التي شملتها الدراسة، ويلعب المديرين التنفيذيين في الشركة دورًا مهمًا للغاية في تنفيذ الإدارة، التعاون والتماسك بين جميع الموظفين، مما يؤكد أن الفرضية الأولى لهذه الدراسة قد تم تأكيدها. ثانيا، يقدر المديرون إبداع موظفيهم ويصرون على أهمية الذكاء الجماعي وديناميكيات المجموعة، ويضعون قيمة عالية جدًا للعمل الجماعي، الأمر يعكس تأكيد الفرضية الثانية.

الكلمة الرئيسية: الإدارة، الإدارة التعاونية، الذكاء الجماعي، العمل التعاوني.

Introduction générale

Introduction générale :

L'évolution de la crise économique a fortement mis en évidence les problèmes de gestion auxquels les entreprises sont actuellement confrontées. En plus des problèmes connexes avec les nouvelles contraintes du développement technologique et de la concurrence, les entreprises sont confrontées à un désir croissant des meilleures conditions de travail et de sécurité des salariés. Par conséquent, les dirigeants d'entreprise doivent gérer efficacement leurs ressources financières et humaines limitées. Ce dernier a une position avantageuse dans la survie de l'entreprise, car le propriétaire ne peut supporter les surcoûts occasionnés par les accidents du travail ou l'absentéisme, ce qui pose un risque pour la survie de l'entreprise opérant dans un environnement concurrentiel. Par conséquent, les dirigeants doivent protéger le capital humain en améliorant les conditions de travail.

Trouver des solutions aux problèmes du travail et des travailleurs et le faire avec eux constitue un point essentiel, voir prioritaire de la fonction sociale des dirigeants d'entreprise.

En effet, il faut adapter les tâches à la personne, non seulement pour éliminer et réduire les aspects négatifs d'un travail fatiguant ou fastidieux, mais aussi pour susciter l'intérêt du travailleur, et lui apporter la satisfaction, c'est-à-dire, enrichir son travail en le rendant plus épanouissant, améliorer la qualité de vie et les conditions de travail dans l'entreprise[1]. Ces changements ne peuvent être imposés car ils nécessitent la négociation et la participation de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Selon Serge Levan (2015), il y a eu ces dernières années une nouvelle tendance d'organisation du travail, qui tend à être une structure hiérarchique de plus en plus horizontale, et le **management collaboratif** se présente comme sa nouvelle forme[2](Mathieu& Morisse, 2015). Le management collaboratif (parfois appelée gestion horizontale), est une nouvelle pratique managériale, qui bouleverse le mode d'organisation traditionnel basé sur le système pyramidal hiérarchique. Cette approche place l'humain au centre de l'organisation et favorise la collaboration au sein de l'équipe et avec les managers. Il s'appuie sur l'intelligence collective et la collaboration à différents niveaux pour prendre des décisions stratégiques et les actions qui en découlent. Le management collaboratif repose sur la confiance dans les collaborateurs, la

[1] PERETTI, (J-M.): *Gestion des ressources humaines*, Vuibert entreprise, Paris, 2013, p.17.
[2]Mathieu, (C) et Morisse, (T): *Le management collaboratif. Nouvelle forme d'organisation du travail*, La lettre d'ADELI n° 98, 2015, p.16. En ligne surhttps://www.adeli.org/document/1185-l98p16pdf

Valorisation de la prise d'initiative et de la créativité, et la volonté d'avancer ensemble vers un objectif commun. Ce style de management a été mentionné pour la première fois dans la Harvard Business Review en 1994 et vise à fédérer les collaborateurs autour des projets internes et externes de l'entreprise. La responsabilité du projet est partagée par tous les personnels impliqués dans le même projet[3]

Le management collaboratif vise à développer les capacités des personnes à coopérer de manière transversale, à développer de nouvelles relations de travail. Le succès de ces opérations repose sur des collaborateurs autonomes et responsables. Chaque équipe ne peut produire un bon produit ou service que si les membres savent bien travailler ensemble. Ainsi, le rôle de l'être humain, en particulier du leader ou du manager, est un rôle essentiel pour permettre aux individus, aux équipes ou aux groupes de travailler au mieux de leurs capacités et de se développer (Barbier R., Blondiaux L., 2013).

Les rôles anciens de manager telle que gérer, contrôler, transmettre les directives, définir des fonctions, suggérer des formules d'organisation ou diriger ces collaborateurs sont toujours requis ; Mais maintenant, cela ne suffit plus. Les entreprises demandent à leurs managers de nouveaux rôles telles que motiver et coordonner, accompagner le développement des compétences des collaborateurs, répartir les tâches, faire émerger les idées du groupe et améliorer la performance transversale. Ces rôles caractérisent les fonctions de leadership. L'enjeu est de développer les capacités de l'individu à savoir créer un climat de confiance entre lui et les autres, et de développer des leaders à tous les niveaux de l'organisation.

En Algérie, le développement de l'environnement économique et social, oblige les entreprises publiques et privées a amélioré leur mode de management, et à mettre en place des pratiques organisationnels qui facilitent leur adaptation aux changements, et améliorent leur rendement et leur positionnement sur le marché national et international.

Notre travail de recherche s'inscrit dans cette logique, à travers notre thème qui s'intitule **« la pratique du management collaboratif au sein des entreprises Algériennes »**, nous cherchons à connaitre dans un premier lieu, la place et l'importance du management collaboratif par apport aux cadres responsables, ainsi qu'à son application sur le terrain, c'est-à-dire les différentes méthodes mise en place par ces derniers. Notre terrain d'investigation est

[3]https://www.nicomak.eu/quest-ce-que-le-management-collaboratif/. Publié le 12/11/2020 dans management des organisations, consultée le 24/06/2021 à 16:28.

une agence ATM Mobilis à Tlemcen. Afin de cerner cet axe de recherche nous avons jugé utile de formuler la problématique suivante :

« Quelles sont les pratiques du management collaboratif au sein de l'entreprise ATM Mobilis à Tlemcen ? »

De cette question découlent les questions secondaires suivantes :

- Qu'est-ce qu'on entend par le management collaboratif ?
- Quelles sont les pratiques de management collaboratif ?
- Est-ce que le management collaboratif est pris en charge au sein de Mobilis Tlemcen

Pour rependre à notre problématique nous formulons les hypothèses suivantes :
Hypothèse 1 : la mise en place du management collaboratif est concrétisée par la participation des salariés à la fixation des objectifs et à la prise des décisions stratégiques.

Hypothèse 2 : les méthodes appliquées visent à développer un esprit créatif et collaboratif chez les subordonnés.

Le choix du thème

•**Sur le plan théorique et pratique,** les raisons qui nous ont poussés à choisir notre thème intitulé « la pratique de management collaboratif au sein des entreprises algériennes » sont :

- Acquérir des nouvelles connaissances sur le thème en question.
- C'est un thème qui n'était pas traité auparavant.
- Pour savoir le style de management appliqué au sein d'ATM Mobilis Tlemcen.
- Et pour étudier ses résultats sur cette dernière.

•**Sur le plan de recherche futur,** notre recherche et étude vont ouvrir la voie a d'autre recherche qui pourraient permettre une meilleur compréhension du phénomène en question.

Afin de répondre au mieux à notre question de recherche, notre étude se subdivise en trois chapitres, deux chapitres théoriques et un autre pratique.

Le premier chapitre mis en valeur le concept du management collaboratif et son importance dans le développement des compétences des salariés, dans le deuxième chapitre nous exposerons les différentes pratiques et méthodes liées au management collaboratif. Le dernier chapitre traite le cas pratique de notre étude, dont nous essayons de vérifier le bienfondé de nos hypothèses.

Chapitre 01

management collaboratif

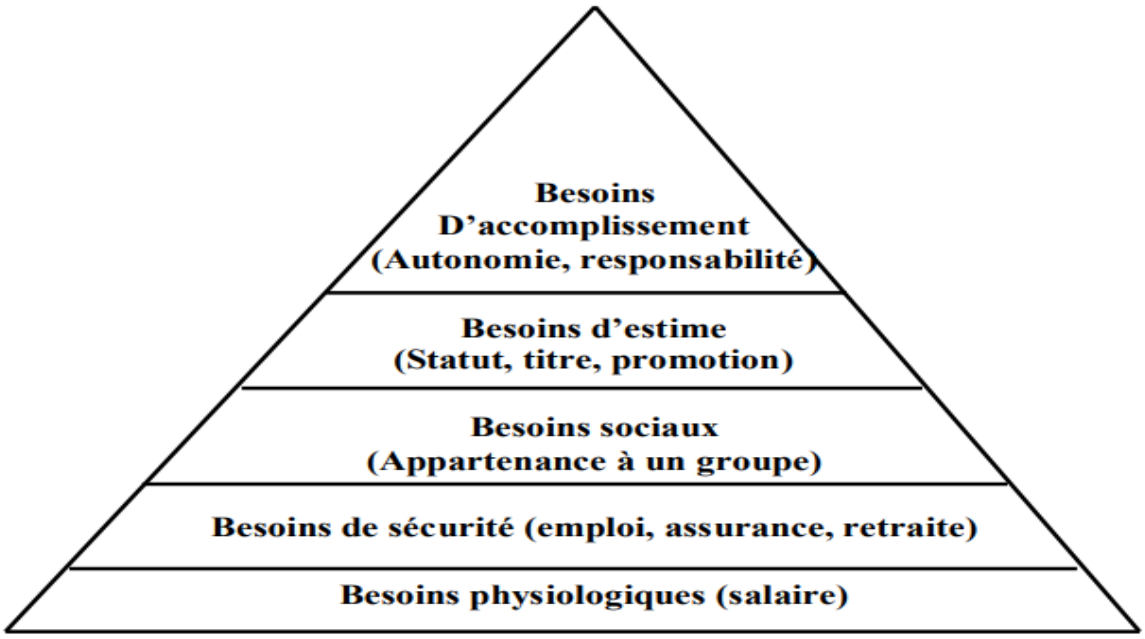
Section 01 : Généralités sur le management collaboratif :

1.1. Contexte introduisant le Management Collaboratif :

Chaque modèle d'organisation du travail est le reflet de la société dans laquelle il apparaît et, par conséquent, les mentalités influencent aujourd'hui les modèles d'organisation que nous connaissons actuellement (Laloux, 2014). En se basant sur la pyramide des besoins d'Abraham Maslow (1954) **(Figure 01)**, Laloux nous présente le fait que nous sommes maintenant au dernier stade de cette pyramide « *l'accomplissement de soi* ». Nous sommes dans une période de changement. Ceci est vu dans les organisations comme un passage d'une pyramide hiérarchique classique qui est essentiellement verticale a des structures horizontales. Le premier met l'accent sur une culture forte et l'autonomie des membres comme source de motivation, et le second affirme que l'authenticité doit être se faire ressentir. (Laloux, 2014)

Par ailleurs, Imhoff (2017) vient aussi appuyer le fait que les relations au travail traversent une période de changement et se redéfinissent vers une plus grande horizontalité. En fait, Imhoff (2017) nous dit que les entreprises passent d'un modèle hiérarchique, dans lequel les processus individuels prédominent sur le collectif, à un modèle basé sur la logique de projet où la co-construction au sein des équipes de travail est mise en avant. Il nous apprend aussi que « *ce passage des logiques individuelles aux logiques collectives est accéléré par le développement étonnant des outils numériques dans les entreprises (Internet, mail, réseaux sociaux internes et externes, chat, outils mobile, applications, etc.)* » (Imhoff, 2017, P. 93). Cette évolution est accompagnée de nouvelles pratiques coopératives et collaboratives que l'on voit apparaître au travers l'utilisation des termes du mot « Co », à savoir : «co-working, co-développement, etc. » (Imhoff, 2017, p. 93).

Figure N° 01 : pyramide des besoins d'A. Maslow[4]



Source: JEAN MICHEL, (P) : management des organisations, théories, concepts, cas, Edition, DUNOD, 2003, p.85.

1.2. Le Management Collaboratif ça vient d'où ?

Le principe du management collaboratif n'est pas nouveau. L'Association des salariées est née de plusieurs concepts de management, sans être un « courant de pensée managériale » à part entière.

Dans un premier temps, par la loi juridique de 1947, la société coopérative et de participative (SCOP). Les décisions importantes sont prises lors des assemblées générales où tous les salariés votent (1 salarié = 1 voix).

Puis, dans les années 1980, l'engagement des salariées s'est manifesté :

- ✓ Au sein de « Cercles de qualité » : démarche basée sur la réunion de personnes directement concernées par un problème dans le but de trouver des solutions et stopper les gaspillages

[4] JEAN MICHEL, (P) : *management des organisations, théories, concepts, cas*, Edition, DUNOD, 2003, p.85.

- ✓ Au travers de « Groupes d'expression des salariés » sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail suite aux lois Auroux de 1982.

Ces deux actions visaient principalement à encourager les salariés à être proactifs sur la manière de faire leur travail, sans avoir de marge de décision ni d'aptitude à s'exprimer en dehors de leur domaine de responsabilité.

La promotion du système collaboratif s'est ensuite manifestée à travers des « boîtes à idées » ou des techniques de « brainstorming » dans les années 1990, où chacun était invité à exprimer, au sein de groupes, des travaux spécifiques et des idées originales, sans jugement ni critique. Cependant, une fois les idées exprimées, seuls les experts métiers étaient les décideurs à mettre en œuvre car cette méthode visait avant tout à améliorer les processus actuels.

Ce n'est qu'au début des années 2000 que les bénéfices de management collaboratif se sont concrétisés, notamment à travers les exemples d'appropriation par certaines entreprises qui émerveillent par leur capacité à développer leurs performances, même surtout en temps de crise.[5]

1.3. Définitions du Management Collaboratif et les autres concepts voisins :

- ✓ **L'organisation :**

Selon J.R. Schermerhorn et D.S. Chappell (2000), Une Organisation « *est un regroupement de personnes qui travaillent ensemble, selon une certaine répartition des tâches, afin de réaliser un but commun* »[6]

- ✓ **La culture d'entreprise :**

Selon Maurice THEVENET (2006), la culture d'entreprise est : « *un regroupement de l'ensemble des valeurs, des normes, des symboles, des rituels, des règles qui font l'identité propre de l'entreprise* »[7].

Selon Olivier MEIER (2009), quant à lui l'a défini comme suit : « *la culture d'entreprise est l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une*

[5]http://oser-collaborer.com/management-collaboratif/ consulté le 17/04/2021 à 12:58
[6] SCHERMERHORN, (J.R) et CHAPPELL, (D.S) : *Principes de management*, édition du renouveau pédagogique, 2002, p.05.
[7] THEVENET, (M): *La culture d'entreprise*, 5éme édition, Que sais-je! Paris, 2006, p. 16.

même organisation. Elle correspond donc à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles, relativement organisées qui sont partagés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise »[8].

- ✓ **Décision collaborative:**

Selon Marakas 1999, définit la prise de décision collaborative « *comme une activité conduite par une entité collective composée de deux ou plusieurs individus et caractérisée à la fois en termes de propriétés de l'entité collective et de celles de ses membres individuels* »[9].

- ✓ **La communication:**

La communication « *est une relation d'échange entre deux ou plusieurs individus, dans le double but de transmettre les informations et des enjeux personnel elle peut traduire un besoin de reconnaissance, une envie d'influence ou une volonté d'action. C'est un processus complexe, formel ou informel qui modifie à la foi les individus et les contenus communiqué* »[10].

- ✓ **La coopération :**

ALLOUCHE. J (2012)[11] nous rappelle de deux définitions : De celle de Y. Dupuy (1998) qui considère que « *la coopération suppose un contact direct entre les personnes, une négociation en face à face, avec donc un caractère de simultanéité, a la coordination par les règles ayant un caractère bureaucratique, et qui apparait moins couteuses en énergie car ne nécessitant pas ces contacts direct* »;
Et de celle de C. Dejours (1993) pour qui « *la coopération est un ensemble de liens que construisent des agents entre eux en vue de réaliser volontairement une œuvre commune* ».

- ✓ **La dynamique de groupe :**

« *Elle étudie la manière dont le groupe, d'abord simple collection d'individus, en vient à se constituer en milieu d'action qui définit les attentes, la performance et le niveau de satisfaction des participant. C'est donc une approche psychologique qui est retenue : les observateurs s'intéressent à la manière dont se forment les règles de jeu, qui, une foi constituée, vont donner*

[8] MEIER, (O): *DICO du manager*, édition DUNOD, Paris, 2009, p. 51.
[9] ADLA, (A) : « *Aide à la Facilitation pour une prise de Décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil Interface homme machine [cs.HC]* »,Université Paul Sabatier - Toulouse III, 2010, Français, p.37.
[10] ALLOUCHE, (J): *Encyclopédie des ressources humaine,* 3eme édition : Magnard Vuibert, Paris, Aout 2012, p. 206.
[11] ALLOUCHE, (J): Op.cit., p.255.

aux groupe une consistance et une autorité, venant parfois s'opposer aux humeurs et d'intérêt des participant »[12].

- ✓ **L'intelligence collective :**

L'intelligence collective désigne « les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre ses membres (ou agents). Des agents aux comportements très simples peuvent ainsi accomplir des tâches apparemment très complexes grâce à un mécanisme fondamental appelé effet de synergie. »[13]

- ✓ **Le Management :**

Le mangement « *C'est l'action, l'art et la manière, de conduire une organisation, donc de la diriger. Souvent résumé à la combinaison de quatre opérations : planification, organisation, direction, contrôle. Son développement s'applique à tous les domaines de l'organisation* »[14].

- ✓ **Le management collaboratif :**

Aujourd'hui, il n'est pas évident de donner une définition unique de ce qu'est le management collaboratif. En fait, il existe de nombreuses visions différentes sur ce type du management qui, par conséquent, aboutissent à de nombreuses définitions proposées par les économistes, les directeurs d'entreprise et les chercheurs.

C'est pourquoi, ci-dessous, nous avons rassemblé plusieurs définitions qui se rassemblent et expliquent les principaux axes de ce concept :

- ✓ Selon Isaac Getz (2009)[15]: *Le management collaboratif «se réfère aux entreprises qui mettent en place un nouveau management horizontal et non hiérarchique favorisant l'initiative, la liberté et la responsabilisation des collaborateurs*. »

[12] BOURION, (C): *Le management sans pouvoir*, Edition ESKA, Paris, 2001, p. 97.
[13] JACQUET, (S) : « *Du management participatif...au management coopératif: coopérer pour construire et donner du sens au management* », revue *française* de *gestion*, Mai 2013, p.9.
[14] THIÉTART, (R-A): *Le management*, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2003, P.128.
[15] Getz, (I): *Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organization al form has been successfully adopted*, California Management Review, vol. 51, n° 4, 2009 (traduit dans Getz, (I) : *L'entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Fayard, 2017, pp. 24-88). Repéré à https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1860805 . Consultée le 18/04/2021 à 12:03

- ✓ Montiel (2014)[16]dit que Le management collaboratif « *se rapporte à une organisation qui repose sur la confiance, la convivialité aussi, où chacun joue un rôle moteur et se sent personnellement impliqué, où tous se vivent comme complémentaires au service d'un projet commun, mais que tous peuvent contribuer à réinventer.* »

- ✓ Aurélie Duthoit (2015)[17] définit le management collaboratif comme une philosophie de gestion de l'entreprise 2.0, mais pour y parvenir, il faut changer la culture de l'entreprise, aplanir le niveau hiérarchies, valoriser la prise de risque, accepter l'échec pour apprendre de ses erreurs, c'est-à-dire expérimenter…laisser faire le vivant en replaçant l'homme au centre.

- ✓ Le management collaboratif se définit selon **Laetitia Ricci** (2015)[18] comme une méthode de gestion basée sur l'intelligence sociale et émotionnelle Chaque manager est obligé de transformer son rapport aux autres. Il s'agit principalement d'écouter, d'expliquer, de convaincre, et faire adhérer.

- ✓ Selon Serge Levan (2015)[19] Le management collaboratif est présentée comme une nouvelle forme d'organisation du travail, qui comporte trois volets: la communication, la coopération, à savoir le partage de ressources, et coordination, c'est-à-dire la synchronisation entre les actions et les acteurs. Il est basé sur des processus et une structure imbriquée.

- ✓ Selon Thivel (2017)[20]Le management collaboratif est « *une approche presque « philosophique » où l'implication des deux parties et le partage de valeurs communes s'unissent pour lutter contre les représentations obsolètes et laissent place à l'autonomie et à l'expression des talents* ». « *Il est important* », dit-il « *de traduire nos valeurs dans*

[16]Montiel, (M): « *Management collaboratif : le nouveau « vivre ensemble » de l'entreprise »*, Retrieved from Les Echos Web site, 2014:http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2014/01/29/cercle_89888.htmConsultée le 18/ 04 / 2021 à 18h15

[17]Ribes, (V), Champetier : « Du collaboratif au collaborativisme »: Interview Aurélie Duthoit, 2015, Retrievedfromhttps://www.linkedin.com/pulse/du-collaboratif-au collaborativisme violaine-champetier-de-ribes consulter le 18/04/2021 à 18:20

[18]Mathieu, (C) et Morisse, (T): op.cit., p.16. Consulter le 18/04/2021 à 18:33

[19] Idem.

[20]Winkler, (M) : « *LE MANAGEMENT COLLABORATIF* ». Retrieved from Geneva Business News Web site, 2017: https://www.gbnews.ch/le-management-collaboratif Consulter le 19/04/2021 à 18:40

nos comportements afin qu'elles fassent sens et génèrent un lien de qualité dans notre collaboration »

On résume la définition du management collaboratif :

Le management collaboratif est basé sur le principe que les personnes peuvent contribuer à la performance économique de l'entreprise, sur la base de la confiance et de la liberté de choix et des principes de coopération et de convivialité. Ce style de management présuppose que l'excès de planification et de « reporting » empêche la créativité, tandis que le cloisonnement et le contrôle limitent la collaboration des salariés et les fragilisent.
Plusieurs ouvrages traitent de ce nouveau style de gestion, introduisant des sujets tels que la flexibilité, un environnement de travail convivial, l'authenticité, la complémentarité des profils…
Les formations spécialisées en ligne se multiplient également, offrant aux managers des bases de la mise en œuvre de cette gestion collaborative au sein de leur entreprise.[21]

1.4. Modèles en lien avec le management collaboratif:

Malgré le fait qu'il existe de nombreuses définitions et que le management collaboratif est un concept, ou du moins elle ne ressemble pas à une science exacte, chaque économiste attribue le terme « management collaboratif » selon ce qu'il devrait être.
On remarque à travers la littérature scientifique et managériale que différents chercheurs ont proposé plusieurs modèles sur lesquels s'appuie le management que nous étudions.
Ces différentes théories, modèles conceptuels ou même approches de la pratique de management collaboratif que nous développons ci-dessous ont bien entendu des points communs entre eux et avec les définitions du management collaboratif déjà présentées au point 3. Par exemple : « L'humano centrisme », la tendance à l'horizontale (et non plus à la hiérarchie verticale) ou encore à l'intelligence collective.

Il est important de noter que certains auteurs et chercheurs (Laloux, 2014 ; Getz & Carney, 2012 ; Gilbert & al., 2017 ; Fallery, 2016 ; Boyer, 2012) n'utilisent pas spécialement les mêmes termes pour des significations ayant le même sens.

[21]https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1204940-management-collaboratif/ . Mis à jour le 11/02/19 9h00, Consulter le 25/04/2021 à 19:29

Cependant, les auteurs citent la théorie de McGregor Y[22] (1960) comme une théorie qui est à la base de ce que chacun développe par rapport au management collaboratif.

1.4.1. Le paradigme Opale (Laloux,2014) :

Dans l'ouvrage " Reinventing Organizations" (2014), Frédéric Laloux décrit plusieurs paradigmes, chacun avec leur vision dominante du monde et le modèle d'organisation qui lui correspond [23]. Laloux utilise des couleurs en fonction de chaque paradigme, ce qui, selon lui, représente l'opale, ce dernier révélant trois avancées majeures (auto-gouvernance, affirmation de soi et raison d'être évolutive) que nous développons ci-dessous à ce stade. Selon Frédéric Laloux (2014), il existe quatre grands paradigmes :

1. Leparadigmerouge(oustadeimpulsif)caractériséparladivisiondestâchesetl'autorité.
2. Le paradigme ambre (ou stade traditionnel) où il y a des rôles très définit et spécifiques au sein d'une pyramide hiérarchie et où l'autorité et le contrôle descendent selon des règles formelles.
3. Le paradigme orange (ou stade compétitif) où l'innovation et la responsabilité individuelle sont stimulées dans des organisations dominées par une méritocratie
4. Le paradigme vert (ou stade du pluralisme), où l'accent dans une pyramide hiérarchique classique est mis sur la culture centrée sur les valeurs de l'organisation et sur l'autonomie des membres afin d'augmenter la motivation.

Et enfin, on voit dans son ouvrage que Frédéric Laloux s'approprie le mot collaboratif et l'apparente au mot Opale pour pouvoir créer un cinquième paradigme.

5. Modèle Opale (ou stade évolutif), qui voit le monde comme un lieu de déploiement individuelle et collective. Le paradigme est à la base de management collaboratif.

[22]"Theory Y assumptions in which the manager believes people are willing to work, capable of self-control, willing to acceptres possibility, imaginative and creative, and capable of self-direction." (Schermerhorn,2012, p.38)

[23] Pour ce faire, Laloux se base moins sur les besoins psychologiques (bien qu'il cite Maslow et McGregor) et plus sur une philosophie qui assimile les organisations à des organismes vivants, ainsi que sur une grille de lecture globale de l'histoire de l'humanité. Il l'emprunte à des penseurs comme C. Graves, K. Wilber, ou R Kegan. (Ledoux, 2017)

Ces organisations Opale s'appuient sur trois avancées qui forgent le management actuel (Laloux, 2014) :

- L'**auto-gouvernance** : Les entreprises Opale ont trouvé une moyenne de transformer les hiérarchies pyramidales en systèmes basés sur des relations peer-to-peer qui fonctionnent efficacement grâce à l'intelligence collective.
- L'**affirmation de soi** : Les entreprises ont toujours encouragé leurs collaborateurs à ne montrer que leur caractère « professionnel ». Désormais, les entreprises au management Opale ont développé un ensemble de pratiques qui invitent leurs employés à exiger leur intégrité personnelle et professionnelle, et à venir travail tels qu'ils sont.
- La **raison d'être évolutive** : les entreprises Opale ont une vie propre et une conscience de leur but, de ce pour quoi elles sont engagées. Au lieu d'essayer de prévoir et de maîtriser l'avenir, ces entreprises invitent leurs employés à écouter et à comprendre ce qu'on leur demande de devenir et ce à quoi ils ont l'intention de répondre. (Laloux, 2014)

Dans son livre, Frédéric Laloux ne dit pas qu'il faut absolument que ces trois principes existent en même temps, mais qu'il faut commencer à les introduire un à un afin d'aller vers un management parfait et idéal selon lui, y compris ces trois avancées.

1.4.2. Les 7 dimension du management libéré (Gilbert & al ;2017) :

Sur la base du l'ouvrage « Liberté & Cie » (2012) d'Isaac Getz et Brian Carney, ils théorisent le terme « entreprises libéralisées » [24] inventé par Gilbert & al. (2017) ont réussi à mettre en évidence sept dimensions du management libéré. Pour ce faire, Gilbert & al. (2017) ont étudié en profondeur certaines des entreprises françaises (FAVI, Poult et CHRONO Flex) abordées dans « Liberté & Cie » (2012). Ces sept dimensions sont (Gilbert &al., 2017, p.43) :

- « La **participation comme mode de fonctionnement par défaut** » : Les auteurs décrivent cela comme un processus de prise de décision démocratique.
- « La **démocratisation de l'innovation** » : Cela signifie la participation de tous les collaborateurs au développement de nouveaux concepts, projets ou

[24] Une entreprise libérée est définie comme une entreprise dans laquelle la grande majorité des salariés ont la liberté et la responsabilité pour prendre des décisions par eux-mêmes si ceux-ci pensent qu'elles sont les meilleures pour l'entreprise. (Carney&Getz,2012)

pratiques. De ce fait, l'innovation n'est plus une discipline qui existe dans un bureau spécialisé en recherche et développement (R& D).

- « La **stimulation d'une dynamique entrepreneuriale** » : Les auteurs entendent par cela que chaque employé est encouragé à développer l'entreprise et à proposer de nouvelles choses.
- « La **poursuite d'un projet sociétal** » : Cela signifie que les projets sociaux sont en adéquation avec les projets personnels de chacun, comme le choix du lieu de vie ou le bien-être au travail
- « Le **renouvellement du rôle des dirigeants** » : Cela basé sur deux choses : le changement de posture lié à la dé-hiérarchisation et l'environnement de travail basé sur l'indépendance de décision des salariés.
- « La **conduite du changement dans laquelle le "leader libérateur" s'allie à la base** » : Les auteurs soutiennent que le statut du leader est au profit d'une assemblement « libération » auprès les personnels.
- « La **disparition de la technostructure au profit des opérations** » : Cela affecte la structure organisationnelle et laisse place à une structure plus horizontale, dans laquelle le développement des équipes de projet est encouragé.

1.4.3. La théorie de l'agir collectif (Fallery,2016) :

On retrouve la théorie de l'agir collectif dans la seconde partie de l'étude de Fallery (2016), qui se compose de deux parties. Dans la première partie, il nous montre des exemples d'entreprises qui ont toujours existé sans managers et peuvent être très efficaces. Il précise également qu'une entreprise sans managers ne veut pas dire « sans management ». Pour l'auteur, ces firmes appliquent un management « *distribuée et anti-autoritaire*[25]». (Fallery, 2016)

Dans la seconde partie de son étude, Fallery explique la théorie de « l'agir collectif » afin de « *décrire et analyser ce mouvement vers un management sans managers* » (Fallery, 2016, p.145). Pour mener ses recherches, il s'appuyé sur deux théories principales : la théorie de l'agir communicationnel de Jurgen Habermas (1987)

[25] Fallery (2016) entend par management "distribué et anti-autoritaire" : "une mise en capacité à atteindre les objectifs fixés malgré les aléas organisationnels ou techniques : autonomie dans le processus, auto-contrôle sur les moyens, travail en équipes de projets." (Fallery,2016, p.135)

et la théorie du choix collectif institutionnel d'Elinor Ostrom (1990). De plus, il met en évidence deux concepts clés émergeant de ces théories : le consensus légitime et la gouvernance polycentrique, que nous développons ci-dessous.

- **Le consensus légitime :**

Pour Habermas (1987), nous devons respecter une certaine éthique de la communication, et nous devons produire un consensus légitime (cité dans Fallery, 2016). Habermas présente deux niveaux dans le processus de prise de décision collective. D'autre part, pour faire place à une « dissension maximale », c'est-à-dire : opposition aux opinions par accord - désaccord, par concessions – réfutations, par la critique - les justifications des différents points de vue. D'autre part, suite à cette première étape, selon Fallery *« une "entente maximale" se réalise en même temps sur les normes de l'échange : .... Donc sur l'assurance qu'un résultat peut toujours être rectifié dans une discussion ultérieure* » (Fallery, 2016, p.137). Fallery résume le concept de consensus légitime, comme suit : *« Le consensus légitime, qui n'est ni une unanimité ni un compromis, apparaît ainsi comme un mode de coordination non-autoritaire basé à la fois sur les dissensions et sur l'entente* » (Fallery, 2016, p.139).

- **La gouvernance polycentrique**

Ce concept se retrouve dans l'étude d'Ostrom (1990) relative à l'analyse des problèmes de coopération, « *elle se concentre sur les différentes "configurations de règles " façonnant les interactions humaines* » (Fallery, 2016, p.140). Ces règles sont élaborées à différents niveaux (opérationnel, collectif ou constitutionnel), et évoluent au sein de multiples « arènes locales[26] ». Tous ces arènes conduisent à ce concept de gouvernance polycentrique où nous n'avons plus de centre, mais de nombreuses d'arènes locales qui se croisent. Ainsi, ce système d'organisation non hiérarchique élimine les rôles de ces managers intermédiaires.

La théorie de l'agir collectif de Fallery (2016) est basée sur l'intersection du concept de gouvernance polycentrique avec le mode de coordination suggéré par le consensus légitime. Fallery nous dit que cette théorie « *est nécessaire pour analyser la dé-hiérarchisation des organisations et décrire les principes et les pratiques du management sans managers* » (Fallery, 2016, p.143).

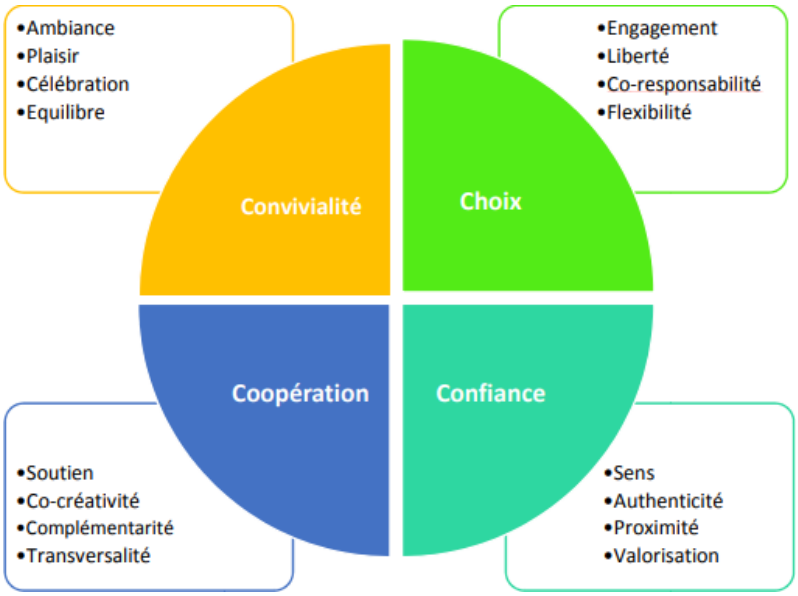
[26]Groupes d'individus (Fallery, 2016)

1.4.4. Le modèle des « 4C » (les 4 piliers du management collaboratif) (Boyer,2012):

Le modèle des «4C », proposé par Francis Boyer[27] (2012), met en avant que le management collaboratif aille de pair avec quatre piliers principaux, appelés en français les «4 C », sur lesquels repose le management collaboratif.

Voici les quatre principaux piliers : Choix ; Confiance ; Coopération ; Convivialité est basée sur des principes clés de vie, comme illustré ci-dessous dans le schéma proposé par l'Association ADELI. **(Figure 02)**

Figure N° 02 : Les 4 piliers du management collaboratif (Boyer,2012)[28]



Source : Mathieu, (C) et Morisse, (T*): Le management collaboratif. Nouvelle forme d'organisation du travail, La lettre d'ADELI n° 98, 2015, p.16.*

Francis Boyer (2012) nous enseigne que certains des piliers (Confiance et Convivialité), qu'il a mis en avant, répondent aux limites de pratiques managériales qui sont devenues inopérantes, et que d'autres (Coopération et Choix) sont un alignement aux valeurs, les systèmes et les attentes émergents du monde économique dans lequel nous vivons actuellement.

Nous détaillons ci-dessous chaque pilier ainsi que les facteurs qui les renforcent.

[27]Francis Boyer est consultant, formateur, coach, conférencier et rédacteur de nombreux articles. Il a fondé la société Dyne sens et le site wwww.innovationmanageriale.com.

[28] Mathieu, C. & Morisse, T: Op.cit. p.17, consulté le 23/04/2021 à 9:00

- **La convivialité :**

Le management collaboratif est basé sur la convivialité. Ce pilier représente la qualité et le côté agréable et positif des relations interpersonnelles dans la même entreprise. La convivialité sera améliorée par:

❖ L'ambiance qui correspond à l'atmosphère de travail est souvent le reflet des valeurs de l'organisation. Cet environnement de travail, qui influe sur l'épanouissement des employés, se retrouve à la fois dans les infrastructures et les conditions de travail.

❖ Le plaisir des employés à réaliser les tâches qui lui sont demandées. C'est une condition pour créer des performances. Nous devons donc concentrer sur les talents des employés que sur leur capacité à savoir faire quelque chose.

❖ La célébration qui se fait habituellement par l'organisation d'événements où les employés se découvrent différemment dans l'entreprise. Cela permet d'aller au-delà des rôles qu'ils ont et ça augmente le sentiment d'appartenance à une entité.

❖ Et l'équilibre qui réside dans le fait que l'entité doit permettre aux collaborateurs de trouver un équilibre entre vie personnelle et professionnelle afin de les satisfaire. (Boyer, 2012)

- **Le choix**

Un autre pilier propre au management collaboratif est le choix, qui peut se résumer à la liberté donnée à une personne à s'engager volontairement, en connaissance les cause et en assumant les conséquences (Boyer, 2012).

Quatre principes vont intensifier ce concept de choix :

❖ L'engagement qui représente une volonté claire et partagée (entre le salarié et l'employeur) de participer à un projet ou à une entreprise. Bien entendu, pour maintenir cette envie réciproque, peuvent être évaluer à plusieurs moments clés pendant la durée de vie d'un employé dans une entreprise.

❖ La liberté qui consiste à latitude laissée aux employés de s'organiser comme ils le souhaitent pour atteindre des résultats.

❖ La co-responsabilité qui correspond au fait que les salariés étant plus importants dans le type de management collaboratif, ils doivent assumer la responsabilité de leurs actions, qu'elles soient associées à des résultats positifs ou négatifs.

- ❖ La flexibilité réside dans le fait que les entreprises pratiquant un management collaboratif doivent rendre leurs organisations commerciales plus flexibles et souple et parfois réallouer certaines pratiques à des employés pour le bien de tous. Généralement, lorsqu'une organisation change son type de management en du collaboratif, cela se fait par le biais de tests et il faut un certain temps pour s'adapter. (Boyer, 2012)

- **La confiance**

Le pilier de la confiance correspond à la croyance en des valeurs (morales, affectives ou professionnelles) faisant en sorte que l'on n'est pas capable d'imaginer se faire duper par autrui.

Ce pilier sera également renforcé si l'entreprise introduit certains principes tels que :

- ❖ Le sens qui correspond à la finalité (ou à la raison d'existence, aux valeurs, a une singularité) d'une entreprise qui en anime ses membres.
- ❖ L'authenticité qui va de pair avec la transparence et l'honnêteté dans les relations en entreprise. Ces qualités de transparence et d'honnêteté, importantes pour s'exprimer en entreprise, renforcent les liens entre les collaborateurs.
- ❖ La proximité (interpersonnelle) est ce qui sur quoi repose la confiance pour pouvoir échanger et partager avec les autres, quel que soit son rôle ou sa fonction.
- ❖ La valorisation qui réside dans le fait qu'une entreprise doit savoir remarquer la valeur ajoutée de ses membres. (Boyer,2012)

- **La coopération :**

Le dernier pilier, celui de la coopération, est tout simplement la réalité du travail et de l'interaction entre les personnes au sein d'une même entreprise.

Encore une fois, quatre principes aideront à une bonne coopération:

- ❖ Le soutien, psychologique ou technique, il facilite le développement professionnel. Pour ce faire, l'entreprise doit faire en sorte que les employés se sentent soutenus et rassurés.
- ❖ La co-créativité qui correspond au fait que toute personne (quel que soit son rôle ou son statut) dans l'entité peut être source d'idées et de commentaires. Cela favorise l'innovation au sein des organisations.

- La complémentarité, par opposition à la conformité, réside dans le fait que l'organisation doit encourager la diversité des profils et des talents pour améliorer la performance collective de l'équipe par le partage d'expériences, d'opinions et de compétences ….
- La transversalité qui affirme que les entreprises doivent mettre fin aux barrières entre les fonctions et la hiérarchie, pour favoriser la solidarité et l'esprit d'équipe. C'est le contraire de la division du travail et du cloisonnement des fonctions qui vont freiner l'innovation et les bonnes relations au sein de l'entreprise. (Boyer 2012)

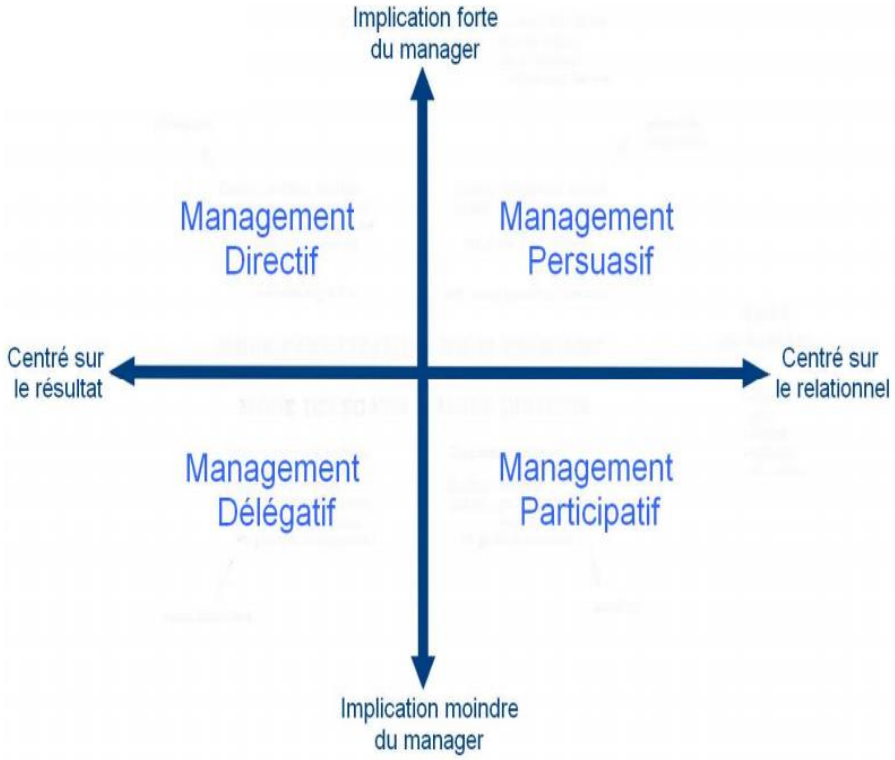
C’est donc sur ces quatre piliers et les principes qu’ils impliquent que repose le management collaboratif. Bien sûr, ces piliers ne peuvent exister que si l'entité change réellement sa structure organisationnelle en une structure horizontale et le bien-être est l'une de ses valeurs. Cet équilibre, à assurer par les piliers, implique un engagement de la part des collaborateurs d'une même entreprise, tant de la part des gérants, fondateurs ou managers que des employés. (Boyer, 2012

Section 02: Les diffèrent type de management et le rôle du manager :

Référence de la recherche sur les attitudes et comportements humains au travail, le psychologue américain et professeur de psychologie industrielle à l'Université de Chicago, Rensis Likert, a défini à la fin des années 1960, sur la base d'enquêtes de terrain visant à comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés de l'entreprise, quatre types de management[29] qui sont toujours d'actualité. Ce modèle est largement utilisé et notamment enseigné dans les écoles de management.

Les styles de management sont généralement classés en 4 catégories différentes **(figure 03)**, qui doivent être adaptées selon les situations ou selon les collaborateurs auxquels il s'adresse.

Figure N° 03 : Les quatre types de management selon **Rensis Likert**[30]



Source : Olivier, (M) : « cour5 : les différents types de managements », HEPL-Master Facility Management Techniques de Communication Appliquées, 20 octobre 2014, P1

[29] LIKERT, (R): *Human organization: its management and value*, McGraw-Hill Book, 1967, p.258.
[30] Olivier, (M) : « *cour5 : les différents types de managements* », HEPL-Master Facility Management Techniques de Communication Appliquées, 20 octobre 2014, P1 https://www.fichier-pdf.fr/2014/12/03/2014-10-20-cours-5-les-differents-types-de-management/ Consulté le 01/05/2021 à 11:30

2.1. Les quatre types de management :

2.1.1. Le management autoritaire ou directif :

Le management autoritaire, appelée directif, repose sur une structure et des consigne strictes. Il s'agit d'un service qui limite l'autonomie et se concentre sur la compétence et sur l'efficacité brute des collaborateurs. Pour faire du management directif, vous devez concentrer sur la méthode et les résultats. Son principe repose sur quelques actions très spécifiques, sur la sanction et la récompense.

Il faut savoir qu'en adoptant ce style de management, le dirigeant ou le manager limite la confiance avec ses collaborateurs. C'est pourquoi les problèmes relationnels, le mal-être et l'inconfort au travail sont souvent liés au management autoritaire. Bien que ce style de management permette d'obtenir des résultats rapides et efficaces, il ne motive pas les employés. En bref, c'est un management qui programme, planifie et indique les procédures tout en surveillant et en contrôlant.

Ce type de management sa caractérise par les aspects suivants :

- Oriente, dirige, donne des instructions,
- Donner de nombreux instructions précises avec peu d'explications ou il n'y pas d'explication,
- Limite les initiatives,
- Est peu centré sur la personne,
- Programme, planifie, indique les procédures,
- Surveille et contrôle,
- Organise une communication descendante,
- Avoir une relation distante avec l'équipe.

✓ **Points forts :** Prise de décision accélérée, efficacité et productivité accrues (taylorisme).

✓ **Points faibles :** C'est un style de management qui génère le plus d'inconfort au travail, de conflits et autres difficultés relationnelles au sein de l'équipe, voire de toute l'entreprise. Les employés sont moins motivés et perdent le sens de leur mission.

De plus, ce système nécessite de nombreuses procédures afin d'organiser le travail des employés et le fonctionnement de l'entreprise.

2.1.2. Le management persuasif :

Le management persuasif est très organisationnel et relationnel. Contrairement au management directif, il est à l'écoute de ses collaborateurs et ne cherche pas systématiquement à imposer des comportements. Le manager persuasif parle et argumente beaucoup. Il vise à influencer et non à imposer. Pour fédérer et encourager les collaborateurs, ce manager propose de nombreuses explications et évalue les résultats positifs.

On perçoit un manager persuasif à travers sa capacité à légitimer des objectifs et à être attentif aux indicateurs de motivation et de démotivation. Ce style de gestion permet de créer un sentiment d'appartenance à un groupe, voire à une équipe soudée. Cependant, sachez qu'il s'agit d'un système qui laisse le pouvoir de décision au manager et qui est donc peu ouvert sur l'extérieur.

Le comportement du manager tendra à:

- Être dans une position qui justifie ses positions et ses demandes,
- Répondre aux objections. Poser des questions pour s'assurer qu'il n'y a pas de désaccord,
- Révéler et défendre ses idées, ses valeurs, ses croyances et ses convictions,
- Adapter sa méthode de communication en fonction de son interlocuteur. Accordera la priorité aux entretiens par rapport aux réunions lorsque cela est possible
- Avoir une relation avec les employés au niveau hiérarchique.

- ✓ **Avantage :** Autorité et bienveillance stimulent le sentiment d'appartenance à une équipe, une certaine loyauté et renforcent la cohésion. Les conflits sont moins nombreux et/ou plus compréhensif**.**
- ✓ **Inconvénients:** Ce mode de management n'est pas très ouvert, il offre un espace de liberté relativement cadré et s'avère complexe à mettre en place.

2.1.3. Le management délégatif ou consultatif :

Le management délégatif, également appelée management consultatif, se concentre sur les résultats. La participation des managers est réduite et tout se joue avec la participation des collaborateurs.

Le manager délégatif consulte ses équipes avant de prendre une décision. Tout le monde dans l'équipe implique et participe activement. Avant de mettre en place une action, le manager prend en considération les idées et suggestions de ses collaborateurs. Ainsi, la responsabilité est partagée.

Le principal avantage de ce type de management est qu'il permet aux salariés d'être responsabilisés et impliqués. Le climat de travail est bon et les méthodes généralement définies donnent de très bons résultats.

Le comportement du manager tendra à:

- Rendre ses équipes responsables sur les tâches, les missions, les objectifs et les projets,
- Développer la prise d'initiatives,
- Contrôle à distance, à moyen terme,
- Avoir peu de discussion avec ses collaborateurs, mais de bonne qualité. Son aide est indirecte à travers ses communications, ses contacts, ses appuis et son réseau,
- Faire confiance.

✓ **Intérêt:** Les points forts de ce type de management sont nombreux: motivation accrue, ambiance de travail, cohésion d'équipe, et responsabilisation des collaborateurs. De plus, la communication est fluidifiée.

✓ **Limites:** Comme inconvénient, on note qu'il peut y avoir un manque de structures, ce qui pourrait conduire à un management copain.

Vous devez craindre les risques psychosociaux associés à trop de stress.

2.1.4. Le management participatif :

Un autre style de management est le management participatif. Cela se concentre sur les relations avec moins implication du manager. On parle de management ouvert qui repose sur la construction d'une relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs. Ils peuvent laisser leur créativité s'exprimer et partager leurs idées. Grâce à ce style de gestion, le manager devient une partie de l'équipe, la responsabilise et la supervise. En fait, son rôle n'est pas de diriger, mais de superviser et d'encadrer son équipe.

Le management participatif a l'avantage de motiver les collaborateurs, car elle les invite à participer. Cependant, pour réussir à créer un tel management, il faut avoir un réel engagement, une grande capacité d'indépendance et une bonne dose de créativité de la part de chaque collaborateur. Si les managers ne sont pas suffisamment formés à cette méthode de gestion, il peut y avoir des risques de désorganisation.

Le comportement du manager tendra à:

- Donner la priorité au conseil, le soutien et à l'accompagnement,
- Passer du temps à analyser les problèmes et les améliorations possibles,
- Écoutez avant de donner son avis,
- Convaincu qu'il préférerait un entretien interpersonnel à une réunion,
- Discuter avec les équipes sur un pied d'égalité et non dans une relation hiérarchique.

✓ **Les points forts**: Les atouts d'un tel style de management ne manquent pas: responsabilisation des collaborateurs, sens du travail, responsabilité et indépendance décuplées, motivation accrue, excellente gestion des talents et système de développement personnel permettant une gestion professionnelle optimale ...

L'intelligence collective est mise au service de l'entreprise, décuplant ainsi l'innovation et la compétitivité de l'entreprise. La conduite du changement est devenue plus facile, etc. Le feedback est largement utilisé pour mesurer le pouls d'une équipe. Chacun peut à tour de rôle exprimer son leadership. La performance et la bienveillance sont essentielles.

- ✓ **Les points faibles:** Un certain écart vers la désorganisation ou une certaine anarchie est possible si les managers ne sont pas suffisamment formés à ce type de direction.

  En outre, le degré d'engagement est la clé du succès d'un tel type de management, qui nécessite une attention particulière.

  Le processus de prise de décision peut être ralenti en raison de la concertation de différents acteurs, ce qui peut conduire au handicap, notamment en période de crise ou situations d'urgence.

  En conclusion:

Pour Paul Hersey et Kenneth Blanchard, il n'existe pas de bon ou de mauvais style de management, mais des styles qui correspondent d'une manière ou d'une autre à chaque situation. On ne dirigera pas une entreprise en croissance comme une startup ou une entreprise en transition.

Le dirigeant et / ou le manager doit être directif, participatif ou délégatif selon la nature de la situation. L'objectif que tout manager doit être viser de développer l'autonomie de ses collaborateurs.[31]

[31]Olivier, (M): Op.cit, PP 1-3

- **Comparatif rapide des différents types de management**

Tableau N° 01 : comparaison entre les différents types du management [32]

	Directif	Persuasif	Délégatif	Participatif
Base	Procédures	Procédures	Confiance et esprit d'équipe	Analyse
Communication	Faible	Forte	Forte	Forte
Structure	Figée et stricte	Autonomie	Implication et responsabilisation	Relation de confiance
Décision	Manager seul	Manager sur base d'avis	En consultation	En consultation
Manager	Ferme	Modèle du groupe	Permissif	Leader
En un mot	**Structure**	**Mobilisation**	**Responsabilisation**	**Implication**
En une action	**Imposer**	**Convaincre**	**Associer**	**Laisser-Faire**

Source : Olivier, (M) : « cour5 : les différents types de managements », HEPL-Master Facility Management Techniques de Communication Appliquées, 20 octobre 2014, P3

2.2. Quel est Les rôles clés du manager?

Selon Mintzberg (1973), un manager possède trois types de rôles : des rôles interpersonnels, des rôles liés à l'information et des rôles décisionnels.

2.2.1. Les rôles interpersonnels :

Cette dénomination de profils concerne les relations et les échanges qu'un manager entretient avec les autres (en interne et en externe).

- **Cadre symbole :**

Selon Mintzberg, ce manager exerce une responsabilité cérémonielle, sociale et juridique. La dimension symbolique est conférée au leader, aux yeux de ses collaborateurs, à travers ses pouvoirs hiérarchiques et décisionnels et aux parties prenantes externes, par son autorité à représenter l'organisation.

- **Agent de liaison :**

[32] Ibid., P2.

Le manager crée, développe et entretient des réseaux internes et externes, dans le but d'échanger des informations et des pratiques, utiles à l'exercice de la fonction, pour renforcer et avancer son organisation.

- **Leader :**

Le manager fixe une vision, définit l'organisation et le rôle de chacun. Pionnier dans sa structure, il supervise, maîtrise, contrôle et dirige. Développe un système cohérent d'objectifs. Ile influence également ses collaborateurs pour les mettre en mouvement et atteindre le niveau de performance requis.

2.2.2. Les rôles liés à l'information :

Cette catégorie correspond à la partie « information » du travail d'un manager.

- **Observateur actif :**

En tant qu'agent de communication, le manager installe et exploite les réseaux appropriés. En tant qu'observateur actif, il recherche et recueille des informations.

- **Diffuseur d'informations :**

Le manager partage les données collectées en tant qu'observateur actif. Il écoute, écrit, parle, présente et donne le feedback ...

- **Porte-parole :**

L'unité gérée est orientée vers l'extérieur. Cependant, tant en externe qu'en interne, le manager est le porte-parole de l'unité dont il est responsable.

2.2.3. Rôles décisionnels du manager :

Enfin, les rôles ci-dessous définissent la manière dont le manager utilise les informations.

- **Entrepreneur :**

Outre le management au quotidien, le rôle du manager est d'identifier et de développer de nouvelles sources de création de valeur. Pour créer cette dynamique, il peut utiliser certains outils : le changement, l'innovation, la qualité, …. etc.

- **Régulateur :**

Le manager est également censé gérer les événements imprévus (un collaborateur absent, par exemple) et les conflits. Il est là pour réguler et calmer la situation le cas échéant si nécessaire.

- **Répartiteur de ressources**

Le manager est un gestionnaire. Il identifie et améliore les moyens d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés. Cela signifie faire des choix (individus, investissement, …. etc.). Il est également chargé de gérer les ressources en temps, notamment en organisant le travail (recrutement, formation, évaluation, reformulation et recadrage…. etc.).

- **Négociateur**

La négociation joue un rôle important dans l'activité d'un manager, avec de nombreux interlocuteurs.

En interne : équipe, collaborateurs, collègues d'autres départements, responsables hiérarchiques, … etc.

En externe : fournisseurs, clients, partenaires institutionnels, …. etc.[33]

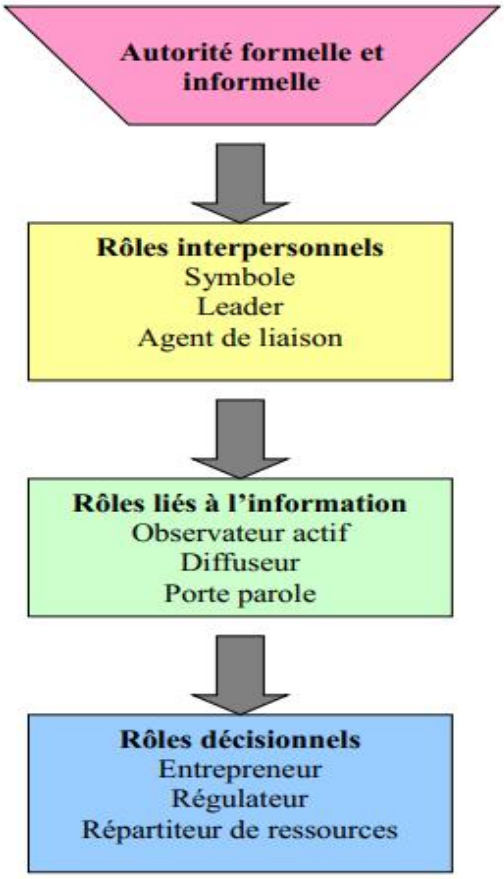
En résumé :

Un bon manager est un manager qui a plusieurs rôles majeurs. Il doit savoir anticiper les risques, les tendances et les opportunités. Il doit également décider et faire des choix stratégiques ou tactiques. Son rôle est également d'organiser les ressources, les projets, les normes et les priorités, mais aussi de redynamiser les ressources humaines par le recrutement, la formation, le coaching, l'évaluation, l'encadrement et la collaboration.

Les autres rôles d'un manager sont de communiquer et de résoudre les problèmes, les tensions, les conflits et les lacunes. Dans le cadre du management de son entreprise, le dirigeant doit également créer du dynamisme à travers différents outils tels que le changement, la qualité et l'innovation. Enfin, rappelons que la fonction qui fédère toutes les autres est le pilotage, c'est-à-dire la supervision, la maîtrise et la direction.

[33]MINTZBERG, (H) : « *Le Manager au quotidien* », Ed des Organisation, Paris, 1973, pp. 103-104

Figure N° 04 : Les trois rôles du manager selon Mintzberg[34]



Source : MINTZBERG, (H) : « Le Manager au quotidien », Ed des Organisation, Paris, 1973, pp. 103-104

Le schéma ci-dessus montre les trois rôles d'un manager qui restent très larges. Nous soulignons que cette présentation ne prend pas en compte l'imbrication de ces rôles. Selon Mintzberg, le personnage du manager a parfaitement maîtrisé ces différents rôles; Et c'est vraiment difficile dans la réalité. La complexité de l'organisation rend presque impossible la normalisation de ces rôles.

[34] Ibid. pp. 103-104

Section 03 : la différence entre le management traditionnel et le management collaboratif :

Pour mieux prendre conscience des avantages du management collaboratif et de comprendre les différences avec les autres styles de management, une comparaison avec le milieu sportif peut s'avérer fort instructif.

Prenons par exemple, l'équipe de France de Hand Ball, à l'énorme palmarès, 2 fois championne d'Europe (2006, 2010), 4 fois championne du Monde (1995, 2001, 2009, 2011) et championne Olympique (2008), fonctionne selon un modèle collaboratif. Son entraîneur, Claude Onesta pour ceux qui le connaissent, lors d'une interview en 2010 au sein de l'**UNECATEF** (**U**nion **N**ationale des **E**ntraîneurs et **C**adres **T**echniques du **F**ootball **F**rançais), décrit les principes de cette méthode appliquée à son équipe et qui pourrait avoir du sens dans une entreprise :

- En qualité de sélectionneur, je n'établis pas la liste des 16 meilleurs joueurs français, mais la liste des 16 joueurs capables d'obtenir ensemble le meilleur résultat…

- L'idéal est d'avoir en permanence un bouillonnement d'idées qui vont permettre de trouver des solutions auxquelles je n'aurais pas pensé…

- Je considère que je suis simplement responsable de l'équilibre de l'équipe et des grands principes, mais tout ce qui relève de la situation de jeu leur appartient…

Ce style de travail s'oppose aux modes traditionnels de management tels que ceux pratiqués, par exemple, par l'équipe de France de football, y compris la somme des stratégies individuelles, avec l'encouragement d'une gouvernance obsédé par la recherche du profit et semble altérer la performance du groupe[35].

En gros, je le résume par une citation que j'affectionne particulièrement :

[35]https://www.innovationmanageriale.com/agilite/les-4-piliers-du-management-collaboratif-les-4c/#traditionnel consultée le 10/05/2021 à 10:30

Tableau 02 : Tableau des différences entre le management traditionnel et le management collaboratif [36]

	Management traditionnel	Management collaboratif
Intérêt supérieur	Profit à court terme	Apport au monde
Levier de mobilisation	Récompense	Sens, plaisir
Organisation	Cloisonnement hiérarchique	Flexible
Affectation	Savoir-faire, choix de la hiérarchie	Aimer-faire, co-décision
Taille des structures	Indéterminée	Limitée à 200
Conditions de travail	Négociées à l'embauche	Négociées continuellement
Critères de sélection	Passé : compétences, expériences	Futur : talents, potentiels, passions
Circulation d'informations	Par domaine, métier	Accessible à tous
Décision	Centralisation	Décentralisation du « comment »
Reporting	Hiérarchique	Groupe
Evaluation	Par la hiérarchie	Par le groupe
Innovation	Fonctions dédiées (métiers, R&D)	Tout le monde (salariés, clients, fournisseurs)
Rétribution	Individuelle ou collective	Individuelle et collective
Nature de la relation	Obéissance (Parent/enfant)	Confiance (Adule/adulte)
Cadre de vie	Règles	Valeurs, postures, principes
Rôle du manager	Prescrire, contrôler	Donner envie, responsabiliser
Reconnaissance	Efficacité individuelle	Contribution au groupe

"tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin!".

Sources: https://www.innovationmanageriale.com/agilite/les-4-piliers-du-management-collaboratif-les-4c/#traditionnel , consulté le 10/05/2021 à 10:30

[36] https://www.innovationmanageriale.com/agilite/les-4-piliers-du-management-collaboratif-les-4c/#traditionnel , consultée le 10/05/2021 à 10:30

Section 04 : principe et les avantages et les inconvénients du management libérée:

4.1. Les principes de l'entreprise libérée:

Pour qu'une entreprise classique devienne une entreprise libérée, il faut qu'elle se remette en question et accepte de changer toute sa structure.

Pour cela, il pourra s'appuyer sur les trois grands principes qui régissent l'entreprise libérée.

Une entreprise libérée est :

- Offrir à tous les employés de l'organisation la possibilité de prendre et de suivre des initiatives individuelles.
- Remplacer le système hiérarchique pyramidal par un système hiérarchique plat où chaque employé est responsable de son travail personnel ; ou encore, en organisant le travail en petites cellules de décision où chacun a une voix et où chaque voix a le même poids.
- Penser en termes de rôle et non plus en termes de position. Un individu n'est plus confiné à une seule et même tâche au sein d'un département spécifique. Il apportera ses diverses compétences et connaissances à tous les milieux et équipes qui en auront besoin.

Bien que ces principes guident le changement à opérer au sein de l'entreprise, pour qu'il se concrétise, ce n'est pas une feuille de route qu'il faut suivre à la lettre. Car le principe même de l'entreprise libérée est l'autodétermination et l'auto-organisation des salariés.

4.2. Les avantages de l'entreprise libérée :

L'entreprise libérée présente de nombreux avantages à la fois pour les salariés, mais aussi pour l'entreprise en tant que telle.

Aujourd'hui, il est indéniable que les nouvelles générations (générations X et Y) recherchent une plus grande liberté, tant dans l'organisation de leur temps de travail que dans la manière d'accomplir leurs tâches. Ils ne veulent plus du traditionnel 9h-17h et des heures passées derrière un seul bureau.

Non, les talents d'aujourd'hui veulent pouvoir s'organiser librement et travailler n'importe où, presque n'importe quand, sans que leur créativité et leur ingéniosité soient amoindries.

C'est pourquoi l'entreprise libérée leur apparaît comme l'entreprise idéale dans laquelle ils souhaitent tous travailler.

Les avantages de l'entreprise libérée sont :

- Une augmentation de la motivation, de la participation et de la performance des employés.
- Une atmosphère sociale paisible et calme.
- Améliorer la qualité de vie au travail et le bien-être au travail.
- Le travail collaboratif est source d'innovation et de progrès.
- Organisation flexible et réactive, afin de s'adapter rapidement à toutes les situations.[37]
- La flexibilité des employés qui lui rendre plus aptes à analyser le marché et à diffuser l'information.
- La transparence de l'information. Il permet une prise de décision plus rapide et crée la confiance entre les employés.
- La confiance et la transparence de l'information sont les maîtres mots d'une bonne collaboration au sein de l'entreprise.
- De plus, la suppression de la hiérarchie recrée un système égalitaire qui encourage la créativité et la production d'idées. Ainsi, Laurence Vanhée, directrice des ressources humaines au ministère belge de la Sécurité sociale, souligne ce qui suit : *« L'ennemi, c'est l'ego. L'ego de la hiérarchie. C'est ça, le pire obstacle à une culture basée sur le bonheur au travail : la culture de l'ego va induire une culture du contrôle pour s'assurer que l'on se situe bien au-dessus des autres…* »

[37]https://culture-rh.com/entreprise-liberee-definition-fonctionnement-avantages-inconvenients-mise-en-place/ : « *Entreprise libérée: définition, fonctionnement, mise en place… tout savoir! Mise à jour il y a 2 ans,* », consultée le 11/05/2021 à 9:00

- La hiérarchie affecte les comportements humains et que sa suppression ne peut être que positive pour la croissance de l'entreprise.[38]

4.3. Les inconvénients de l'entreprise libérée :

Bien que l'entreprise libérée soit un grand concept dans son esprit, il existe des obstacles à sa mise en œuvre et des inconvénients majeures peuvent miner son organisation et son efficacité.

Dans les cas extrêmes, ses effets peuvent même être totalement contre-productifs et à l'opposé de ses intentions premières.

Le principal frein à la création d'une entreprise libérée en France est la culture de pays lui-même et la vision de ce à quoi doit être la hiérarchie. La majorité des salariés et des managers ne sont pas prêts à un tel changement de normes et le redoutent même. Par conséquent, ils ne voudraient pas participer au projet et sans le soutien de tous, une telle organisation ne pourrait voir le jour. Pour que l'entreprise libérée fonctionnent correctement, tous les acteurs doivent jouer ensemble.

En plus de ce frein, il existe d'autres inconvénients à l'entreprise libérée lorsqu'elle ne fonctionne pas correctement et que ses dirigeants n'y font pas assez attention.

Ces inconvénients sont:

- Une stigmatisation de l'encadrement et plus particulièrement de l'encadrement intermédiaire.
- La prise de pouvoir et de décisions par un petit nombre de personnes contraindrait les autres membres de l'entreprise.
- Une utilisation du modèle afin de supprimer certains postes coûteux au sein de l'entreprise.
- Un risque d'augmentation de la pression au travail, de multiplier les heures et les situations de burn-out.
- Une absence totale de contrôle menant à une situation anarchique.[39]

[38]BADER (C), GOUTTEBARON (Q), DELIMA (D) et MORANDEAU (F) : « *QUAND HARLEY DAVIDSON DÉBRAYE LA PYRAMIDE HIÉRARCHIQUE* », sur le site de l'ESSEC CollectiveOrg.fr, 04/02/2017, http://www.managerlenchanteur.org/ressources/quand-harley-davidson-debraye-la-pyramide-hierarchique/, Consultée le 11/05/2021 à 10:30

- Dans une organisation traditionnelle, les fournisseurs contacteront le responsable de production. Maintenant, avec l'entreprise libérée de Harley Davidson avec des dirigeants qui changent souvent et des personnes qui passent d'un département à un autre, comment savoir à qui s'adresser en cas de question ou de problème. Ainsi, les relations sur le long terme avec des agents extérieurs à l'entreprise sont plus compliquées.
- Le nouveau type de management à un contexte hiérarchique flou, dont certains salariés profitent.
- Les entreprises libérées peuvent souffrir de dérives autoritaires, de la prise du pouvoir par certains salariés qui s'imposent comme des leaders.
- Une pression supplémentaire aux travailleurs, qui ont par l'effet de groupe et un effet de servitude volontaire à augmenter de façon exponentielle leur charge de travail.
- Si les résultats publiés par l'entreprise après ce changement sont impressionnants, la pérennité de ce modèle est fortement liée au leader. Dans ce cas, Rich Terlink a largement contribué à la restructuration de l'entreprise en donnant une impulsion à cette stratégie.[40]

[39] Op.cit. Entreprise libérée: définition, fonctionnement, mise en place… tout savoir! Consultée le 25/05/2021 à 11:45

[40]BADER (C), GOUTTEBARON (Q), DELIMA (D) et MORANDEAU (F) : Op.cit. Consultée le 25/05/2021 à 12:30

Chapitre 02 :

Pratique de management collaboratif

Section 01 : Comment pratiquer le management collaboratif:

Le terme « leadership collaboratif » est apparu pour la première fois dans un article de 1994 de la Harvard Business Review. Depuis, la plupart des managers d'outre-Atlantique ne jurent que par ce style de management. Facile, dans une société plus ouverte et "horizontale" que la nôtre, direz-vous... Mais cela ne veut pas dire que vous ne pouvez pas le pratiquer. Les raisons sont simples : Compte tenu de la situation économique actuelle et de la concurrence croissante, une entreprise a pour prospérer, besoin d'intelligence collective.[41]

1.1. Ayez une vision claire des buts de l'entreprise:

Une fois que cela devient clair, exprimez votre vision de différentes manières, mais d'abord, partagez un plan stratégique avec vos employés. Ils ont besoin de savoir où ils vont et comment ils atteindront les objectifs. C'est le seul moyen de s'assurer que tout le monde « regarde bien dans la même direction ».

1.2. Accepter de ne pas avoir un contrôle total*:*

Certains managers veulent tout savoir tout le temps ! Il faut faire le contraire. Fixez-vous des objectifs, puis faites confiance. Les salariés prouveront souvent qu'ils en valent la peine s'ils adoptent votre vision. De plus, le contrôle total n'existe pas. Que ce soient les discussions de lobbying ou d'évolutions géopolitiques, vous ne pourrez pas tout maîtriser !

1.3.« Horizontalisez » les structures :

Éliminer certains niveaux de management. Les outils technologiques permettent désormais de suivre l'évolution des dossiers et des projets de manière presque en continu. Un autre avantage est que les employés sont plus responsabilisés et prendront plus d'initiatives. De là découlent les meilleures innovations.

1.4. Ne cloisonner pas l'information:

[41]https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Comment-pratiquer-le-management-collaboratif-26651. Consultée le 29/05/2021 à 19:15

Si certaines personnes sont désireuses de garder l'information pour eux-mêmes, sous prétexte que « l'information, c'est le pouvoir », ne tombez pas dans le piège du morcellement. Tout le monde a besoin de tout le monde dans une entreprise. Organisez des réunions autour d'un projet afin que tous les collaborateurs sachent, depuis le développement du produit jusqu'à la vente en passant par la publicité et la direction financière, ce qui se passe. Cela permettra également aux salariés de mieux se connaître et de prendre en compte les limites de chacun. De plus, en diversifiant les profils en réunion et en donnant l'occasion à chacun de s'exprimer, vous multipliez les chances d'apparition d'idées, tandis que si vous préférez « la pensée unique », vous les réduisez.

L'information est importante pour la réussite du projet et tout le monde doit travailler ensemble. Il est nécessaire d'organiser des réunions courtes mais régulières pour échanger des informations de base, discuter des difficultés et trouver les meilleures solutions. De plus, ils doivent impliquer tous les services travaillant sur le projet : développement produit, équipe commerciale, ressources humaines, communication, etc. En s'éloignant de la pensée individuelle associée au morcèlement de l'information, on se rapproche de l'intelligence collective qui permet aux idées d'émerger.[42]

1.5. Créer de leader (les collaborateurs et les managers) à tous les niveaux:

Chacun a sa place dans l'entreprise, mais chacun peut avoir quelque chose à dire ou avoir une nouvelle idée. Les leaders à tous les niveaux. Vous pouvez aussi faire des rotations : chacun prendra le « lead » sur un projet à tour de rôle. Les mêmes avantages évoqués plus haut : chacun sera conscient des limites des autres, et pourra mieux les prendre en compte.[43]

1.6. Poser des questions:

Avant une réunion, soumettez un ordre du jour sous forme de questions - par exemple : Comment rendre les réunions plus efficaces ? Ou comment mieux mesurer l'impact de notre activité de conseil ? Les employés auront non seulement le temps de réfléchir, mais ils auront

[42]https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Comment-pratiquer-le-management-collaboratif-26651. Consultée le 29/05/2021 à 21:55
[43]https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Comment-pratiquer-le-management-collaboratif-26651. Consultée le 30/05/2021 à 00:15

aussi le temps d'agir. Et à la fin de la réunion, ils sont susceptibles de repartir avec une feuille de route - qu'ils auront eux-mêmes préparée. Poser des questions permet aussi de faire des débats. N'ayez pas peur de lui ! Les collaborateurs ont le droit de s'exprimer et de ne pas être d'accord avec vous. Si vous décidez au final, faites-le devant eux en toute transparence. Enfin, en réunion, faites attention et surveillez votre langage corporel. Ne croisez pas les bras mais ouvrez vos mains en signe d'écoute.[44]

1.7. Partager l'information:

Encore une fois, les outils technologiques permettent une diffusion plus importante et plus rapide de l'information. Ne gardez pas tout pour vous. Les salariés veulent légitimement savoir ce qui se passe dans leur entreprise. Informez-les ! Sinon, comme la nature a horreur du vide, des rumeurs surgiront. Une situation déstabilisante, et c'est beaucoup plus difficile à corriger qu'une mauvaise nouvelle…Enfin, partager l'information donne aux salariés le sentiment qu'ils sont dignes de confiance. Or, la confiance réciproque est une composante essentielle du bien-être de l'entreprise et de la performance de ses collaborateurs.[45]

1.8. Ne pas en faire trop:

La dernière livraison de Harvard Business Review annonçait en couverture « une overdose collaborative » ! Attention donc à ne pas en faire trop, en termes de réunions ou d'envoi des e-mails par exemple, pour laisser les gens se concentrer et… travailler au lieu de les inviter en permanence. Selon certaines études, les employés gérés en collaboration passent de 70 à 85 % de leur temps à interagir d'une manière ou d'une autre ! Évidemment, il est plus facile de mesurer les interactions, en comptant le nombre d'e-mails envoyés ou de réunions organisées, que de juger les résultats d'une recherche ou d'un développement à long terme. Mais si l'on a beaucoup écrit sur le coût caché du travail en silos d'entreprise, notamment en termes de manque d'innovation, il reste encore à calculer le cout du manque de concentration par le trop grand nombre de réunions et de

[44]https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Comment-pratiquer-le-management-collaboratif-26651. Consultée le 30/05/2021 à 7:15
[45]https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Comment-pratiquer-le-management-collaboratif-26651. Consultée le 30/05/2021 à 9:55

sollicitations. Sachez que selon une étude de Harvard Business Review, 20% des plus performants choisissent de s'isoler pour travailler...[46]

1.9. Mettre en place des outils numériques collaboratif:

Les outils numériques permettent désormais à chaque utilisateur de partager facilement des informations mais aussi d'avoir une vue d'ensemble des projets. Ainsi, des logiciels de communication comme Slack ou des outils de partage comme Google Drive facilitent le travail collaboratif et simplifient les échanges.[47]

1.10. Réorganiser les espaces de travail:

Dans le cadre du projet, les employés sont mobiles et peuvent avoir besoin de créer de petites équipes pour avancer plus efficacement. L'aménagement des bureaux joue un rôle important dans le management collaboratif et il faut penser à une nouvelle organisation pour faciliter la circulation des salariés, et donc des idées, avec des espaces de travail partagés mais aussi des bureaux pour pouvoir s'isoler et travailler tranquillement.

Les outils, la formation, changement d'habitudes, création d'espaces de travail sont autant d'actions nécessaires à la mise en place d'un système de management basé sur la collaboration. Bien que les premières semaines puissent s'avérer déroutantes, l'impact positif sur les activités de l'entreprise et le bien-être des employés sera toujours important.[48]

[46]https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Comment-pratiquer-le-management-collaboratif-26651. Consultée le 29/05/2021 à 19:15
[47] https://myrhline.com/type-article/6-bonnes-pratiques-de-management-collaboratif-a-mettre-en-place/. Consultée le 29/05/2021 à 20:53
[48] https://myrhline.com/type-article/6-bonnes-pratiques-de-management-collaboratif-a-mettre-en-place/. Consultée le 29/05/2021 à 21:25

Section 02 : définition et outils de travail collaboratif:

2.1. Définition des notions relative au travail collaboratif:

Le concept de travail collaboratif en lui-même n'est pas nouveau, mais il a émergé ces dernières années Avec l'essor des outils informatiques et Internet, de nouvelles dimensions s'offrent aux organisations De nouvelles possibilités d'organisation du travail, notamment dans le cadre de la mise en œuvre de projets. Par conséquent, ce concept est maintenant étroitement lié aux technologies de l'Information et de la Communication (TIC), ce que l'on appelle souvent des « *outils Travail collaboratif* » (OTC). Il n'y a actuellement pas de réel consensus dans la recherche scientifique La définition précise de la collaboration, car elle est très proche d'autres concepts. Il En fait, il existe encore une certaine confusion et ambiguïté autour du concept de coopération et de collaboration. La collaboration permet de décrire clairement les caractéristiques du groupe de travail. Ces termes sont parfois utilisés indifféremment, malgré le fait qu'ils soient différents du modèle d'organisation du travail que nous allons voir.

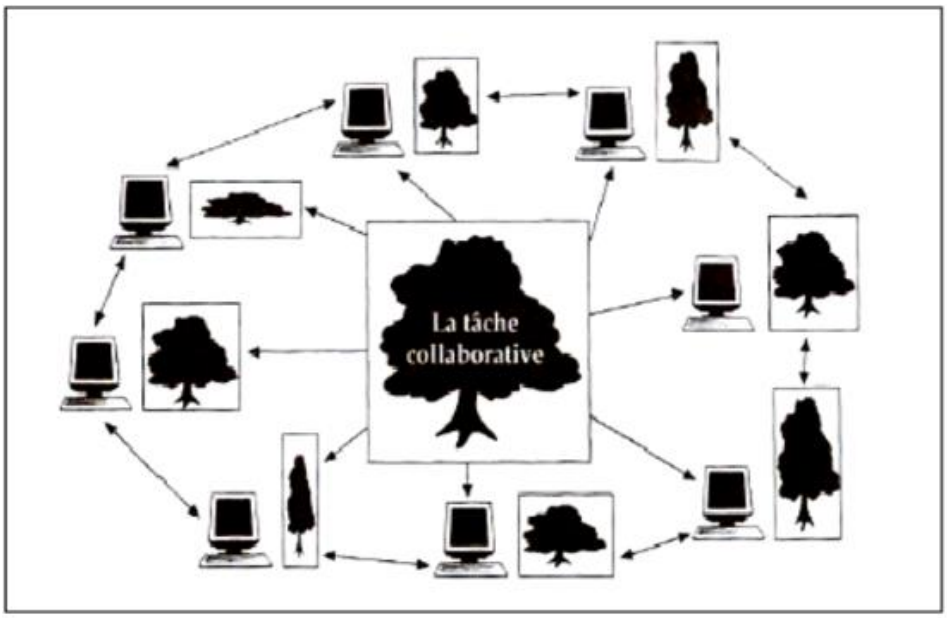
2.1.1. Le travail collaboratif :

- « *Le travail collaboratif est une situation dans laquelle plusieurs agents (dit partenaires) décident de coopérer, c'est-à-dire de produire et d'utiliser l'intelligence collective, dans le but de résoudre en commun un problème* » (F. Aidouni).
- « *Le travail collaboratif, ou groupware, recouvre l'ensemble des moyens organisationnels et techniques permettant d'offrir à des groupes de personnes réunies autour d'une action ou d'un projet commun, la possibilité de communiquer, de coopérer, et de se coordonner.* » (Typologie des systèmes d'information)
- « *Le travail collaboratif désigne la coopération entre les membres d'une équipe afin d'atteindre un but commun* » (Travail Collaboratif) [49]
- L'objectif peut être d'acquérir des connaissances ou des compétences ou d'améliorer la productivité (workflow), parfois même les trois à la fois. Il repose sur l'idée d'un groupe

[49] MALINGRE, (M-L) et SERRES, (A) : « *les outils de travail collaboratif* », Unité Régionale de Formation à l'Information Scientifique et Technique (URFIST de Rennes), de Bretagne et des pays de la Loire, 15/05/2014, pp. 6-7.

d'apprenants ou d'une organisation apprenante [50]dont l'activité est organisée de telle sorte que l'apprentissage repose sur l'échange d'informations socialement structuré qui a lieu entre les apprenants du groupe. C'est aussi une activité dans laquelle l'apprenant est responsable de son propre apprentissage est motivé à participer à l'apprentissage des autres. (**Figure05**).

Figure N° 05 : Le travail collaboratif (Henri et Lundgren-Cayrol,2001)[51]

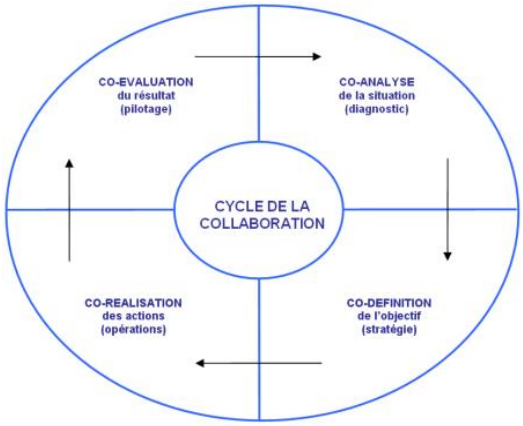


Source : FRANCE, (H) et KARIN, (L-C) : Apprentissage Collaboratif À Distance – Pour Comprendre Et Concevoir Les Environnements D'apprentissage Virtuels, Ed. PUQ, 2001, p120

La collaboration peut être considérée comme un processus cyclique (**Figure 06**) qui relie les sous-processus de de co-réflexion, de co-décision, de co-conception, de co-production, de co-pilotage, de co-apprentissage, etc. Serge K. Levan, (Serge K. Levan, 2004) présente les phases suivantes :

[50]BEAUJOLIN, (F): *Vers une organisation apprenante*, Éditions liaisons,2001, p 167
[51] FRANCE, (H) et KARIN, (L-C) : *Apprentissage Collaboratif À Distance – Pour Comprendre Et Concevoir Les Environnements D'apprentissage Virtuels*, Ed. PUQ, 2001, p120.

Figure N° 06 : la collaboration vue comme un processus cyclique (Serge K. Levan,2004)[52]



Source : DIENG, (R): Méthodes et outils pour la gestion des connaissances, Dunod, Paris, 2000, p.302.

Ce processus de la collaboration cyclique présente les étapes suivantes :

- La co-analyse: Travail de diagnostic qui permet au groupe de comprendre une situation donnée et de construire un cadre de référence cognitif ;
- La co-définition: Dans cette étape, les interactions de collectives permettent au groupe de formuler l'objectif à atteindre en construisant une vision commune ;
- La co-réalisation: établir les règles du jeu, définir un plan d'action et un calendrier pour atteindre l'objectif souhaité ;
- La co-évaluation: Formes d'interaction qui permettent au groupe de juger des résultats mais aussi de la valeur de la co-décision et du co-apprentissage tout au long du processus.

Le concept de travail collaboratif fait référence à des activités professionnelles impliquant des individus ou des groupes d'individus dans une relation de coopération ou de collaboration pour effectuer des tâches différentes ou similaires visant à atteindre un objectif commun ; leur interaction est basée sur la reconnaissance mutuelle des membres et la création de connaissances partagées, elles sont en grande partie établies à l'aide des technologies de l'information et de la

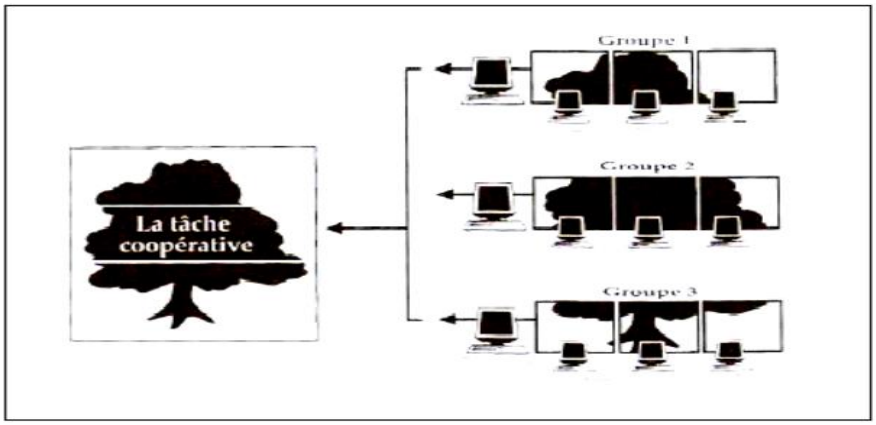
[52] DIENG, (R): *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances*, Dunod, Paris, 2000, p.302.

communication issues du groupware. Groupware (Peter et Trudy Johnson-Lenz, 1980), est un nouveau terme qui combine le concept de travail d'équipe ("groupe") avec la dimension technique du logiciel ("ware"), mais il ne décrit pas le travail collaboratif, sinon de façon imparfaite. Le travail collaboratif est plus qu'un simple outil de communication pour plusieurs participants. La définition de Dieng reflète les différentes nuances couvertes par cette notion en rappelant les trois dimensions qui caractérisent tout système d'information : « *une combinaison de technologies, de personnes et d'organisation qui facilite la communication et la coordination nécessaire à un groupe pour réaliser son travail de manière collective et efficace, atteindre un but partagé et assurer un gain pour chacun de ses membres* » (Dieng, 2002)[53].

2.1.2. Le travail coopératif :

Le travail est un travail de groupe hiérarchiquement organisé qui fonctionne suivant un planning impliquant des délais et un partage des tâches (coordination). Chaque intervenant sait ce qu'il doit faire dès le début et communique, échange ou partage des éléments uniquement pour arriver à son objectif individuel. A la fin, le travail de chacun est relié pour créer un objet unique de travail.[54] (**Figure 07**).

Figure N° 07 : Le travail coopératif (Henri et Lundgren-Cayrol,2001)[55]



Source : FRANCE, (H) et KARIN, (L-C) : Apprentissage Collaboratif À Distance – Pour Comprendre Et Concevoir Les Environnements D'apprentissage Virtuels, Ed. PUQ, 2001, p121

[53] DIENG, (R): Op.cit. p.302

[54] CREG – (Y): « *TRAVAIL COOPERATIF QUAND LA DISTANCE PERMET LE RAPPROCHEMENT POTIN* », 2006-2007, https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/TCAO.pdf. Consultée le 30/05/2021 à 21:23

[55] FRANCE, (H) et KARIN, (L-C) : Apprentissage Collaboratif À Distance – Pour Comprendre Et Concevoir Les Environnements D'apprentissage Virtuels, Ed. PUQ, 2001, p121

2.1.3. Le concept d'intelligence collective en situation de travail collaboratif :

Les évolutions technologiques récentes dans le domaine des technologies de l'information et de la communication ont permis l'émergence de nouveaux outils de travail collaboratif et en même temps ont conduit à l'émergence de concepts tels que l'intelligence collective, qui est souvent rapprochée au concept de travail collaboratif.

Au sens de Pierre Levy, l'intelligence collective est « *une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une « pleine » mobilisation des compétences. […] L'intelligence collective réfère à l'intelligence réalisée à différents niveaux collectifs de l'organisation, sinon dans l'organisation toute entière. Il ne s'agit donc pas de la somme des intelligences individuelles. L'intelligence collective, c'est l'intelligence des groupes de travail.* ».

Ainsi Selon Manfred Mack, c'est aussi « *une capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnements, doutes de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions (connaissances, idées, etc.) de chaque individu.* »

Lorsque ces auteurs définissent l'intelligence collective, les concepts de partage, de collectivité et de co-création émergent, tous tournant finalement autour de l'idée de travail collaboratif. Ainsi, la mise en place des « outils de travail collaboratif » est l'opportunité pour le groupe de travail d'enrichir cette intelligence collective dans la résolution d'un problème, la coordination d'un projet ou simplement dans la co-écriture de documents[56].

Voici un tableau récapitulatif des principales caractéristiques des notions développées:

[56]ALEXANDRE, (P): Op.cit., p 10-11

Tableau 03 : récapitulatif des principales caractéristiques des notions[57]

Le travail coopératif	Le travail collaboratif	L'intelligence Collective
✓ Le travail se fait par addition de travaux individuels ; ✓ Les rapports sont très souvent qualifiés de verticaux ; ✓ Le mode de communication est plutôt asynchrone même si le travail synchrone n'est pas impossible ; ✓ Le travail individuel effectué est facilement identifiable à la fin et la responsabilité des acteurs est engagée.	✓ Le travail se fait par fusion et modifications permanentes ; ✓ Les rapports sont très souvent qualifiés d'horizontaux ; ✓ Le mode de communication alterne entre le synchrone et l'asynchrone (notamment dû à la démocratisation des outils TIC) ; ✓ Le travail individuel est difficilement identifiable à la fin et la responsabilité est constamment partagée.	✓ Une autonomie des individus valorisés en tant que créateurs de sens ; ✓ Une décentralisation du savoir et des pouvoirs ; ✓ Une interactivité constante entre les individus et leur environnement (technique, économique, écologique...) dont les modifications sont perçues et contrôlées en temps réel ; ✓ Une désagrégation des structures massives au profit d'entités autonomes, petites et conviviales ;

Source : Alexandre. P "Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration"**,** Département LUSSI, Brest, Août 2009

2.2. Une typologie des outils de travail collaboratif :

2.2.1 Du trèfle fonctionnel vers le modèle des 3C d'Ellis :

Le modèle du trèfle fonctionnel permet de caractériser les trois fonctions principales auxquelles doivent répondre les outils du travail collaboratif dans leur ensemble, à savoir : la communication, la coordination et la production. Certains experts du travail collaboratif comme Clarence A. Ellis ou John Grundy vont aller au-delà du modèle de la classification fonctionnelle

[57] Alexandre. P: op.cit. p.11

et chercher à caractériser la différence entre communication, coordination et collaboration par l'intensité des relations établies entre les individus et les tâches impliqué [58] :

- **La fonction de communication** fait référence aux services qui permettent aux acteurs d'échanger des informations sur leurs actions. Les échanges de messages et de notes par e-mail, chat ou commentaires (annotation sur des « objets de travail ») sont des exemples courants de processus de communication dans le cas d'un travail collaboratif.

- **La fonction de coordination** regroupe l'ensemble des services qui permettent aux acteurs de définir leurs rôles respectifs dans les processus de travail, de connaître l'avancement des travaux des uns et des autres, d'avoir une vision globale du travail collaboratif du groupe et d'être alertés des nouveaux éléments.

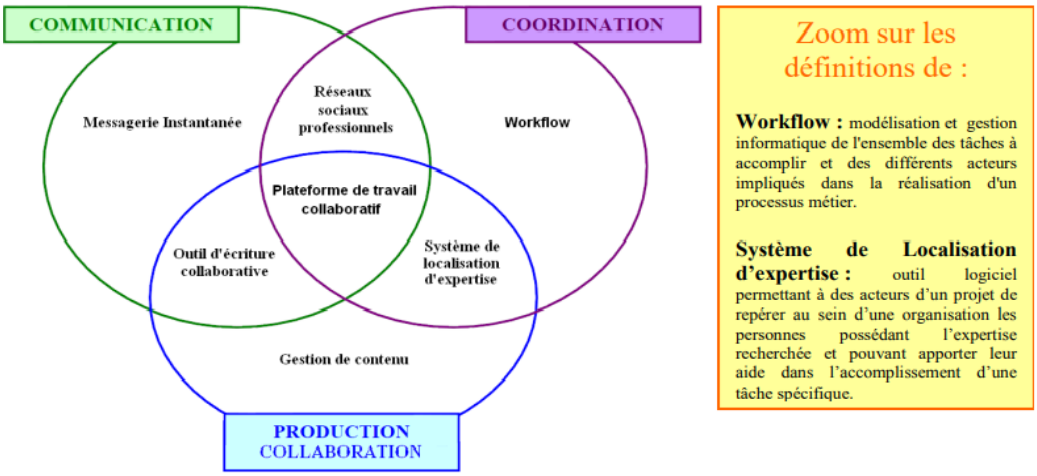
- **La fonction de production ou de collaboration** renvoie au partage « d'objets de travail » soumis à des évolutions successives issues des contributions individuelles ou collectives. Les espaces de coproduction qui permettent la gestion collective, la versions et l'accès aux documents sont des exemples courants de processus collaboratifs faisant référence à la « conscience de groupe [59] » C'est pourquoi la collaboration apparaît ici comme un moyen et non comme une fin en soi, le but restant de produire des objets.

Cette inflexion par la modélisation fonctionnelle des outils de travail collaboratif permet de mieux les classer et de présenter le graphe suivant (**Figure N° 08)**:

[58] Alexandre. P: op.cit. p. 13

[59] La conscience de groupe permet de faciliter la « compréhension des activités des autres qui permet de donner un contexte à sa propre activité » (Dourish et Belotti, 1992). La notion de « conscience de groupe » a depuis été élargie et comprend la Conscience de l'activité des autres, la Conscience de la disponibilité des autres, la Conscience du processus commun, la Conscience des perspectives / buts et la Conscience de l'environnement.

Figure N° 08 : Le trèfle fonctionnel (Gilles Balmisse, 2005) [60]



Source: Alexandre. P "Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration"**,** Département LUSSI, Brest, Août 2009

Comme le montre le schéma précédent, les trois fonctions principales des outils de travail collaboratif se croisent et se confondent. En effet, selon les fonctions cibles d'un outil, il s'inscrira soit dans une fonction, soit à l'intersection de deux ou trois de ces fonctions. Par exemple, un outil d'écriture collaborative peut exister à l'intersection des fonctions de communication (interaction entre plusieurs participants à distance) et de production (élaboration de documents). Autre exemple, une plateforme de travail collaboratif (appelée aussi espace de travail virtuel) regrouperait dans un même espace un ensemble de solutions et d'outils impliqués dans chacune de ces trois fonctions de communication, de coordination et de production.[61]

2.2.2. Les dimensions spatiales et temporelles des outils de travail collaboratif :

Les dimensions spatiales et temporelles des outils de travail collaboratif l'usage des technologies numériques permet un échange instantané et fait partie de l'organisation de travail à la recherche d'un profit instantané. Il incite donc à repenser le temporalité individuelle, collective et organisationnelle, qui apparaît éclatée et rétrécie, et se caractérise par une discontinuité et une accélération croissante (d'Almeida, 2001). Le passé aura de moins en moins de valeur en entreprise tandis que l'avenir semble très incertain. Ce même facteur de temporalité peut également jouer en faveur des organisations par le traitement instantané d'une grande quantité

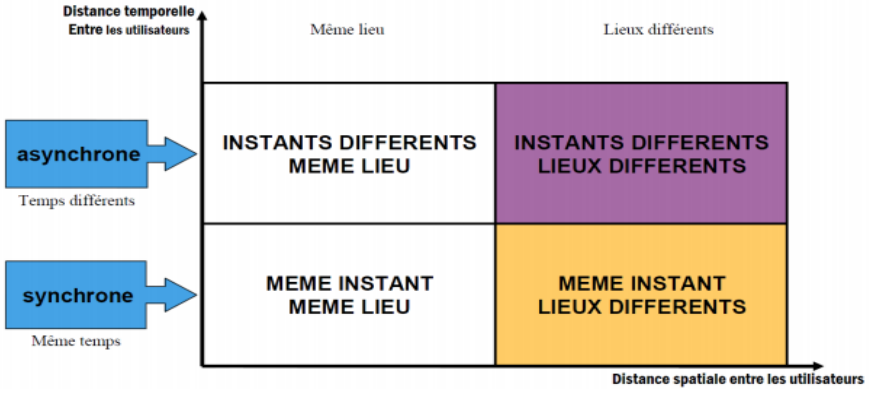
[60] ALEXANDRE, (P): Op.cit. p.13.

[61]https://www.fichier-pdf.fr/2017/10/04/chap-7-m-2/preview ,page 7-8, consultée le 30/05/2021 à 21:23

d'informations (Big data) permettant de réduire l'incertitude et d'anticiper. Le facteur temporalité est donc crucial pour le bon déroulement des processus de capitalisation et de contrôle. Ainsi, la maîtrise du temps ou des délais est l'une des trois composantes de la conduite de projet (intégration des systèmes d'information notamment), avec le budget et la qualité. Dans le domaine de la collaboration numérique, la perspective spatio-temporelle suggère que les activités peuvent se dérouler simultanément (asynchrone, ensemble en même temps) ou dans un mode séquentiel restreint (synchrone, les unes après les autres), et dans l'espace, au même endroit ou à des endroits différents.

La Matrice de Johansen (Johansen, 1988) [62](**Figure N° 09)**, permet de créer une classification des applications de travail collaboratif selon les dimensions spatio-temporelles des usages. Cette matrice est centrée sur la communication et les caractéristiques synchrones ou asynchrones des interactions. Elle met en outre l'accent sur la propriété des échanges qui peuvent être unidirectionnels, bilatéraux ou multidirectionnels (Johansen, 1988) ; elle permet de décrire quatre cas de communication et d'échange mais ne prend pas en compte les principes d'autres programmes collectifs de coopération et de coordination.

Figure N° 09 : Modélisation des dimensions spatio-temporelles[63]



Source: Johansen R, Current user approaches to groupware, Computer Support for Business Teams. - New York: The Free Press, 1988

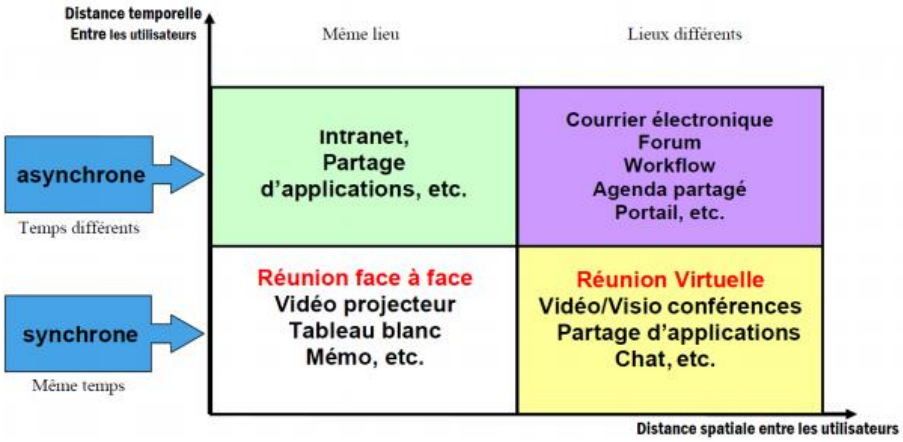
[62] Johansen R, Current user approaches to groupware, Computer Support for Business Teams. - New York: The Free Press, 1988

[63] JOHANSEN, (R): « *Current user approaches to groupware* », Computer Support for Business Teams. - New York: The Free Press, 1988

Les outils les plus populaires peuvent être mobilisés par les utilisateurs en fonction des configurations de travail dans lesquelles ils se trouvent comme le montre le schéma de **la figure 10**, il s'agit ici de définir les limites et la spécialisation des recherches sur l'utilisation de plateformes bureautiques collaboratives telles que Google Apps, Microsoft Office 365 ou IBM Docs, pour ne citer que les plus importantes. Il faudra également approfondir la connaissance des dispositifs existants, leur évolution, l'évolution de leur offre applicative et leurs limites (cf. Mayetic [64]).

Les suites bureautiques ou solutions collaboratives offrent une gamme de services y compris les outils de production (groupware bureautiques proposant documents texte, feuilles de calcul/bases de données, présentations) et de communication (messagerie instantanée/chat et vidéoconférence). Les plateformes étendues intègrent également des outils d'information (gestion de contenu, CMS, wiki) et des réseaux sociaux (Google+, Yammer / Microsoft pour les dirigeants).

Figure N° 10 : Inscription des OTC selon leurs caractéristiques spatio-temporelles[65]



Source: Johansen R, Current user approaches to groupware, Computer Support for Business Teams. - New York: The Free Press, 1988

2.2.3. Catégorisation des outils de travail collaboratif :

Les outils de travail collaboratif sont des outils qui doivent permettre le travail en groupe. Ils supposent des éléments techniques (matériel, réseaux et logiciels pour gérer ces réseaux), des

[64] Entreprise pionnière sur le marché des offres de plateformes collaboratives créée par Miguel Membra do au début des années 2000.
[65] Ibid.

éléments organisationnels (services de communication et d'information) et des compétences de la part des acteurs humains. (**Figure N° 11**).

Souvent proposées sous forme de plateformes[66],ils proposent des services qui pouvant inclure :

- Un calendrier
- Un carnet d'adresse
- Des documents (ressources organisées)
- Une messagerie
- Un forum
- Un gestionnaire de tâches
- Un bloc note
- Un gestionnaire de favoris
- Un gestionnaire de SMS
- Un système de publication (wiki, blog etc.)

Les outils de travail collaboratif peuvent être divisés en quatre grandes catégories : les outils de communication, les outils de partage d'applications et de ressources, les outils de gestion et d'information et des connaissances et les outils de coordination. (**Figure N° 11**)

- **Les outils de communication**

Ils sont considérés comme des outils « essentiels » car sans eux, il est impossible de collaborer. Leur rôle est avant tout de faire circuler l'information parmi les collaborateurs,

(Mail, chat, tableau blanc, Visio).[67]

- **Les outils de partage d'applications et de ressources**

Ils Permettent à plusieurs membres d'une équipe de travailler ensemble sur le même document, dans la même application dans le cadre d'un projet commun. Ce sont les outils de

[66] SÉGUIN, (B. L) et al : « *Des outils pour toutes les plateformes* », Documentaliste-Sciences de l'Information, 2010/3 Vol. 47, pp. 54-67. DOI :10.3917/docsi.473.0054
[67] Ibid. pp. 54-67.

collaboration par excellent qui permettent aux utilisateurs de travailler à distance en ligne, (partage d'application, de documents)[68]

- **Outils d'information et de gestion des connaissances**

Ces outils de partage de contenu et d'accès aux connaissances sont également appelés Knowledge Management. Leur but est de faciliter l'accès à l'information. Dans le cadre d'un projet, ils permettent à un groupe de gérer le cycle de publication de contenu, c'est-à-dire les documents produits et partagés par le groupe. Cela facilite la création, la validation, l'organisation et la distribution de ce contenu. On peut diviser cette catégorie en trois sous-sections :

- **Les outils actifs de diffusion de l'information** (diffuser une information pertinente)
- **Les outils passifs de recherche de l'information** (accéder aux documents quelques soient leur nature et leur lieu de stockage) ;
- **Les outils passifs de recherche des compétences** (accéder à une information précise et détaillée détenue par un expert).[69]

- **Outils de coordination**

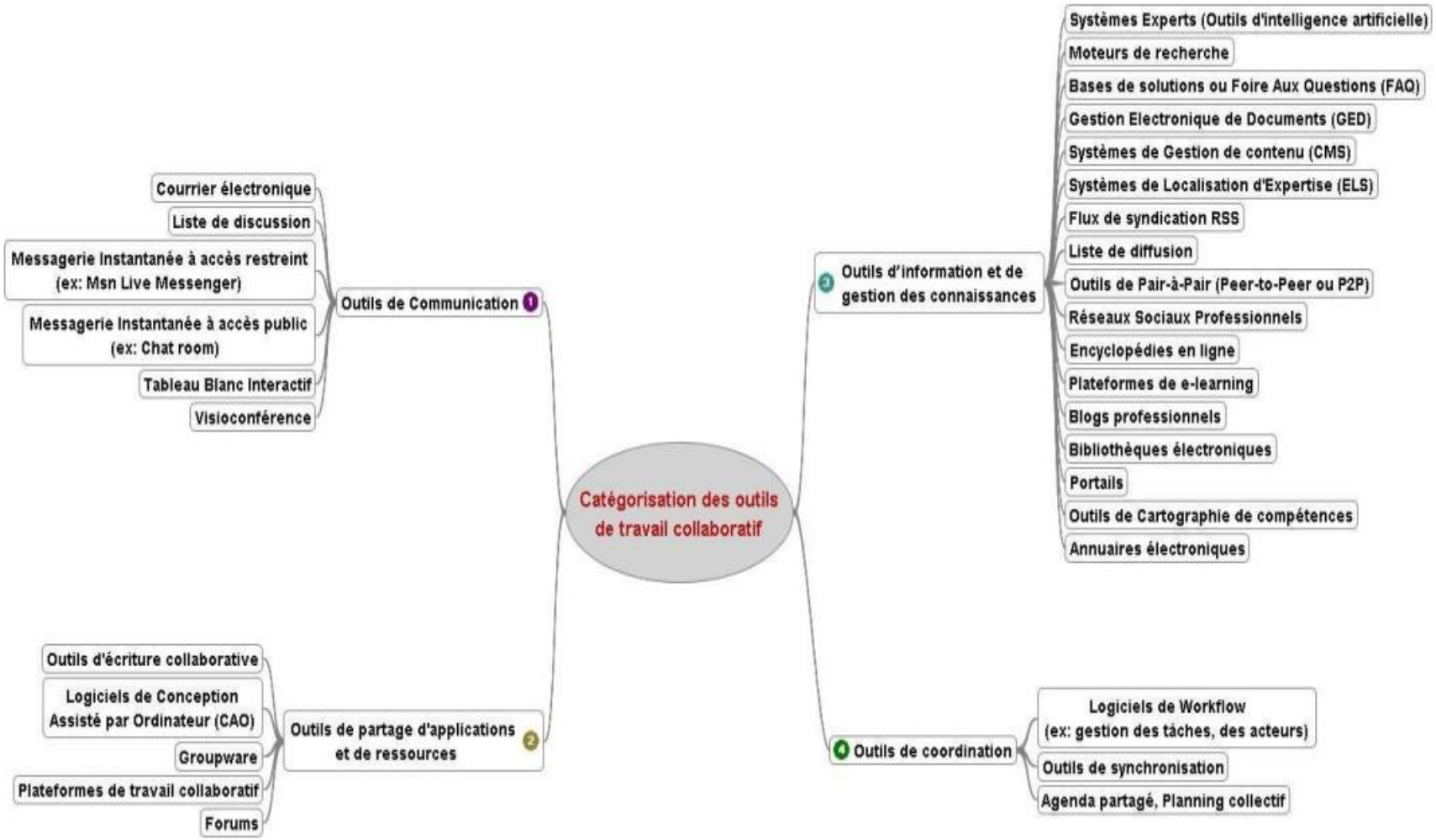
Ce sont des outils de suivi et de gestion de projet qui synchronisent, contrôlent et accélèrent les interactions entre les contributeurs, les relecteurs et les responsables de la validation du projet. Ainsi, ils peuvent aider le groupe de projet à atteindre les objectifs fixés tout en respectant les contraintes de temps, de coût et de qualité[70].

Certaines plateformes spécialisées incluent des outils spécifiques (guides de projets, visionneuse de documents (plan), applications de conception, outils de recherche, etc.)

L'importance de ces plateformes sera plus ou moins grande selon les groupes d'utilisateurs, les types et les analyses de rentabilisation (travail en projets, bureaux virtuels et collectivités).

[68] https://www.votre-it-facile.fr/typologies-d-outils-de-travail-collaboratif/. Consultée le 01/06/2021 à 10:17
[69] https://www.votre-it-facile.fr/typologies-d-outils-de-travail-collaboratif/. Consultée le 01/06/2021 à 11:30
[70] Alexandre, (P): Op.cit., P 15

Figure N°11 : Représentation graphique des principaux outils de travail collaboratif (Alexandre PIQUET, 2009).



Source : Alexandre. P "Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration"**,** Département LUSSI, Brest, Août 2009, P16

2.3. Pourquoi est-il nécessaire d'utiliser des outils de management collaboratif ?

2.3.1. Des outils de management collaboratif pour rassembler les collaborateurs :

Avant même de rendre ses projets exhaustifs, il est essentiel qu'un dirigeant puisse partager sa vision de l'entreprise avec ses équipes. C'est ce qu'on appelle aussi la vision partagée. Les employés doivent pouvoir disposer des outils nécessaires pour comprendre et agir conformément à la stratégie globale, à l'identité et aux valeurs de l'entreprise. Pour cela, il est nécessaire d'intégrer dans ses modes de management les outils de pilotage collaboratif qui servent de fil conducteur à toutes les fonctions de l'entreprise pour atteindre ses propres objectifs tout en respectant cette vision commune.[71]

2.3.2. Pour mobiliser vos équipes :

Impliquer vos équipes présente de nombreux avantages. Cela améliore la motivation individuelle et de groupe, et donc leur fonctionnement quotidien. Les connaissances et les compétences de chacun ne sont plus isolées sur un CV mais sont concrètement exploitées par l'entreprise et largement partagées. Les talents de l'entreprise ne se cantonnent plus à des rôles limités. Chaque compétence et chaque savoir-faire est un atout qu'un dirigeant doit valoriser et utiliser à bon escient. Pour cela, il est intéressant d'envisager l'utilisation d'un outil de gestion collaborative, conçu pour soutenir un effort d'équipe. En revanche, plus les équipes sont mobilisées et investies, plus l'entreprise reste forte et résiste aux turbulences du marché.

Enfin, les orientations et décisions prises reposent sur des critères précis, compréhensibles et connus de tous. En plus de fournir une vision globale et en temps réel des projets, l'outil de management collaboratif facilite la prise de décision et l'acceptation.[72]

2.3.3. Mettre en commun les énergies :

Le management collaboratif est une tendance de fond née du besoin croissant de décloisonner les organisations et de mutualiser les énergies. Elle permet de coordonner différentes activités et de faire collaborer les actionnaires avec des contraintes et des objectifs différents. Le but est de créer une dynamique de coopération, de relier les acteurs entre eux et de créer un espace commun qui donne envie de participer. Ce style de management collaboratif a du

[71]https://z0gravity.com/leblog/outils-management-collaboratif. Consultée le Consultée le 2/06/2021 à 10:25
[72]https://z0gravity.com/leblog/outils-management-collaboratif. Consultée le Consultée le 2/06/2021 à 18:15

sens dans la mesure où il place l'atteinte des objectifs avant la performance hiérarchique et sa propre logique de « territoire ». Pour ce faire, il favorise l'échange, la collaboration et la synergie entre les équipes, plutôt que de diviser les tâches et les domaines.

Enfin, les techniques de management collaborative vous permettent de faire face à l'accélération des marchés et à la réduction des cycles de production. Adapter la logique d'exécution est un enjeu majeur pour les PME qui se voient obligées d'agir dans les délais sans avoir les moyens de saisir de nouvelles opportunités. Les outils de collaboratifs propose une solution de gestion de projet construite sur les principes du management collaboratif pour aider les entreprises à gérer leurs projets les plus ambitieux en rassemblant toutes les équipes autour d'une vision d'entreprise commune, sans pour autant négliger les besoins métiers de chaque collaborateur. [73]

2.4. Les 5 meilleurs outils collaboratifs à avoir en entreprise :

La manière de travailler a radicalement changé, l'organisation à distance et le besoin d'interaction instantanée ou l'importance des synergies en entreprise ont conduit à l'émergence d'un travail coopératif basé sur de nouveaux outils digitaux voire souvent des services Software as a Service (SaaS), permettant un travail en simultané, avec le partage d'informations en temps réel.

Il en existe des milliers répartis en plusieurs catégories : de la messagerie mail à l'outil de stockage, de la gestion de projet à l'espace collaboratif…

On choisit les points essentiels les plus importants à publier dans l'entreprise pour être efficace. Certains d'entre eux sont très courants, d'autres sont très utiles.[74]
Cependant, le but de ces outils est d'améliorer le travail d'équipe. Cela passe par :

- ✓ Le partage de l'information,
- ✓ L'information en temps réel,
- ✓ La diminution des échanges dispersés et des réunions,

[73]https://z0gravity.com/leblog/outils-management-collaboratif. Consultée le Consultée le 03/06/2021 à 10:25
[74]https://bubbleplan.net/blog/top-5-outils-collaboratifs-entreprise/. Consultée le 04/06/2021 à 19:45

- ✓ Une meilleure communication
- ✓ Et au final, un gain de temps, d'émulation et d'efficacité pour la plupart des entreprises qui ont construit et organisé leur fonctionnement autour de ces outils digitaux.

Voici les 5 principales conditions d'utilisation d'une organisation collaborative :

a) Le partage des disponibilités en collaboratif :

L'un des premiers types d'outils à déployer est l'agenda partager. C'est vraiment une condition préalable à un travail d'équipe équipe serein et organisé. Il permet d'être pertinent dans l'organisation du travail de chacun, mais surtout dans les séances de groupe et les réunions. L'ouverture du calendrier à tous permet aux managers de :

- ✓ Mieux répartir le travail,
- ✓ Gagner du temps en organisant des rassemblements
- ✓ Assurer l'équilibre et l'engagement de l'équipe

Qu'il s'agisse de Google Calendar, Outlook ou même d'autres (y compris les solutions de messagerie qui proposent souvent des calendriers partagés), vous avez beaucoup à gagner ; Si ce n'est pas déjà fait, de déployer un système d'agenda collaboratif au sein de vos équipes. [75]

b) Le stockage et la centralisation d'informations au cœur des équipes :

Avec l'avènement (SaaS), il est devenu très facile de stocker et de partager des fichiers, des documents et des informations en temps réel et de manière permanente. Dans le cadre d'un travail collaboratif sérieux, il est impossible de se passer d'un outil de ce type ; Ce qui vous permettra de partager facilement et en quelques clics toutes les données nécessaires avec votre équipe, votre direction et votre par tenaire. Au-delà du stockage, ces outils collaboratifs ont pour objectif de centraliser l'information, cœur de métier, et de la mettre à disposition des collaborateurs. Ainsi, tout le monde est désormais pleinement informé et il n'y a plus de rétention ou de perte d'informations au sein des services ou des équipes. Google Drive, Dropbox, OneDrive, ... les plus

[75]https://bubbleplan.net/blog/top-5-outils-collaboratifs-entreprise/. Consultée le 04/06/2021 à 22:45

connus. Ils sont souvent gratuits, et au pire peu coûteux compte tenu du gain apporté. Ce type de solution peut aussi déjà être embarqué dans un outil global ou dans un autre outil collaboratif, comme c'est notamment le cas dans la plupart des logiciels de gestion de projet par exemple.[76]

c) La communication accélérée et permanente :

Autre sujet au cœur des nouvelles pratiques commerciales et managériales : la communication. Connaître, comprendre, intégrer et appliquer les choses est trop important pour passer un outil facilitant la communication au sein des équipes et au sein d'une entreprise. Fini les emails, même si c'est toujours aussi populaire... En interne, on va concentrer sur des outils collaboratifs dédiés pour mieux communiquer. Avec des systèmes en temps réel pour l'échange de groupe permanent ou d'échange privé (Slack, Stride, etc.), permettant des discussions et des remontées d'informations permanentes ; Ou en utilisant des solutions de discussion à distance, telles que Skype, WebEx ou Hangouts. Le premier est souvent préféré pour les utilisations en intérieur ; Avec une grande quantité de communications dédiées, par département, projet et canal. La seconde permet de maintenir la corrélation, en temps réel ; mais également de personnifier les contacts directs visuels. Des usages devenus nécessaire pour les commerciaux ou le support client en particulier.[77]

d) **Une suite bureautique partagée :**

Qu'il s'agisse d'une suite bureautique, open source ou non, il est largement utilisé en entreprise. Jusque-là, ils sont réservés à un usage personnel. Éditeurs de texte, tableurs... Aujourd'hui, les restrictions de partage et de collaboration sur les outils de ces suites n'existent plus. Avec des solutions comme la suite Drive (avec Google Sheets, Docs…) ou Microsoft, Office 365 (largement plébiscitée par les grands groupes), les tâches métiers les plus basiques de l'entreprise prennent désormais une toute nouvelle dimension. Quitter les fichiers envoyés par mail, ne jamais mettre à jour, compliqué à incrémenter en équipe…... Place désormais à **l'**intuitivité du participatif**,** Même dans un classeur Excel, il a toujours les derniers éléments et la possibilité de suivre les changements par les collaborateurs en temps réel. Autour de la vraie simulation de

[76]https://bubbleplan.net/blog/top-5-outils-collaboratifs-entreprise/. Consultée le 04/06/2021 à 23:01
[77]https://bubbleplan.net/blog/top-5-outils-collaboratifs-entreprise/. Consultée le 05/06/2021 à 00:45

création de fichiers, ils peuvent travailler ensemble à distance ; il n'est pas nécessaire de résoudre à des sessions de groupe ou il affecte un « rédacteur » désigné.[78]

e) Une réflexion participative avec le bon outil collaboratif :

Autre piste intéressante de notre TOP 5 pour améliorer la productivité des équipes : le partage d'idées, l'organisation des réflexions, la structuration et les brainstormings. Pour gagner un temps considérable à la fois dans les options de modélisation et dans la retranscription future des choix, les outils collaboratifs désormais maintenant grâce au digital de tous les process de décisions stratégiques. Fini les posts-it de couleur, les paperboards surchargés ! Vous pouvez maintenant organiser en quelques clics, grâce à des tableaux collaboratifs ou des mindmappers, toutes vos réflexions, stratégies et process.

Les solutions SaaS permettent de dessiner, réorganiser et formater facilement et de manière très visuelle ; Pour ensuite partager, développer, discuter et engager vos employés, services, direction et partenaires. Une fois que vous avez trouvé des idées, il est facile de les séparer et de les juger ; puis de les transcrire sous une vision efficace et claire pour lancer des décisions. L'outil collaboratif prend ici tout son sens, car chacun a son apport, qu'il existe ou non. Les idées vivent, se développent et prospèrent autour d'esprits mutualisés.[79]

En conclusion, Les 5 meilleurs outils collaboratifs doit au moins être mis en place rapidement dans les entreprises qui n'ont pas encore atteint ce stade... Bien sûr, cela nous amène à penser à de nouveaux processus, à engager les équipes dans de nouveaux chemins; mais avec un seul objectif, un meilleur travail, plus de temps et plus de succès. Ceux qui veulent facilitez également la vie de leurs équipes : Il existe également des solutions SaaS collaboratives qui intègrent de nombreux outils à la fois, par exemple le cas des logiciels de gestion de projet, qu'il n'est pas rare d'avoir, ainsi que des fonctions de gestion des tâches et des ressources, de communication, de stockage, de partage ou d'agenda collaboratif et aussi le cas de Bubble Plan l'un des plus simples et des plus visibles du marché pour réussir ses premiers pas digitaux.[80]

[78]https://bubbleplan.net/blog/top-5-outils-collaboratifs-entreprise/. Consultée le 05/06/2021 à 8:11
[79]https://bubbleplan.net/blog/top-5-outils-collaboratifs-entreprise/. Consultée le 05/06/2021 à 10:20
[80]https://bubbleplan.net/blog/top-5-outils-collaboratifs-entreprise/. Consultée le 05/06/2021 à 19:45

2.5. Comment choisir le bon outil de travail collaboratif?

Pour favoriser le travail d'équipe, il est essentiel de faire les bons choix. Et ce n'est pas si simple compte tenu des nombreuses possibilités qui s'offrent à vous aujourd'hui parmi les meilleurs outils collaboratifs du marché. Il est essentiel de se poser les bonnes questions pour trouver l'outil collaboratif qui correspond vraiment à votre métier et à la manière dont vous mettez en œuvre vos projets. Voici comment choisir votre plateforme collaborative.[81]

- **Effectuer des tests:**

C'est un point qui semble nécessaire pour trouver les meilleurs outils de travail collaboratif. Chaque entreprise définit ses propres procédures. Ce n'est pas vous qui devez adapter votre outil, il doit répondre à vos exigences. Si le test ne fonctionne pas, vous pouvez essayer un autre outil de partage.[82]

- **S'interroger sur les objectifs de l'outil (se poser les bonnes question):**

Choisir le bon outil collaboratif, c'est choisir le bon outil pour vos projets et votre structure. Nous avons déjà mentionné que cet outil numérique offre une variété de fonctions.

- Correspondent-elles à vos besoins ?
- Sont-elles toutes utiles ?

La réponse à la deuxième question est probablement non. Plusieurs solutions ont été développées afin de répondre à toutes les exigences. Cela ne vous oblige pas à acheter une solution complète. Se poser les bonnes questions, c'est se demander comment améliorer les performances de son entreprise.

- Vous cherchez un meilleur outil de communication ?
- Envisagez-vous de mieux gérer les tâches ?

[81]https://www.lumapps.com/fr/solutions/collaboration-des-employees/outil-de-travail-collaboratif/#main. Consultée le 06/06/2021 à 21:30
[82]https://www.lumapps.com/fr/solutions/collaboration-des-employees/outil-de-travail-collaboratif/#main. Consultée le 06/06/2021 à 21:55

- ❖ Vos collaborateurs travaillent-ils sur le même site ou à distance ?
- ❖ Vous avez besoin de partager des documents ?

En fonction de la réponse à ces questions, vous connaîtrez les fonctionnalités qui ajouteront de la valeur à votre entreprise et vous permettront de devenir plus efficace.[83]

- ➢ **Impliquer les équipes dans la prise de décision**

On parle ici de travail d'équipe. Aussi, votre outil collaboratif en ligne ne peut être mis en place sans consulter vos collaborateurs. Pourquoi ? Tout simplement parce que ce sont eux qui sont dans l'entreprise. Ils travaillent quotidiennement sur les tâches qui leur sont confiées. Ce sont eux qui connaissent leurs besoins et qui voient les perspectives de développement. Ils ont une vision très concrète de leurs besoins en termes de gestion des tâches, de gestion de l'évolution du projet, de communication entre eux, etc.

- ➢ **S'assurer de la sécurité informatique**

Aujourd'hui, face aux risques pour les entreprises, la sécurité doit être au centre de toutes les préoccupations. Les cyberattaques sur Internet se multiplient et les connexions à distance ne font qu'encourager ces actions. Par conséquent, votre outil collaboratif doit être totalement sécurisé. Votre plateforme collaborative doit idéalement chiffrer les données que vous envoyez pour réduire le risque d'attaques malveillantes.

- ➢ **S'assurer de la comptabilité des outils internes**

Vous utilisez certainement déjà beaucoup d'outils digitaux. Aussi, vous devez vous assurer que l'outil collaboratif que vous choisissez correspond à vos habitudes et qu'il ne va pas révolutionner l'organisation de votre travail. Choisir une solution connectée à Google Workspace

[83]https://www.lumapps.com/fr/solutions/collaboration-des-employees/outil-de-travail-collaboratif/#main. Consultée le 07/06/2021 à 00:30

ou à Microsoft 365 est pratique car ces outils offrent une compatibilité avec la plupart des solutions existantes.[84]

2.6. Les avantages de l'outil de travail collaboratif:[85]

Il y en a beaucoup, Voici une liste des avantages de cette solution numérique :

- **Gain de temps:** C'est le bénéfice numéro un dont on peut se réjouir en utilisant l'outil collaboratif. La centralisation des informations et la gestion des projets permettent de trouver en un instant les articles que vous recherchez. Vous ne cherchez plus de documents dans vos fichiers, vos emails. Vous ne demandez plus à vos collègues les informations à portée de main, et vous êtes assuré de travailler sur la dernière version des documents.

- **Meilleure réactivité:** Vous êtes notifié en temps réel par des notifications d'avancement de projet, de contact ou d'échange de documents. Vous interagissez avec les autres membres de l'équipe et améliorez votre communication.

- **Plus de flexibilité :** où que vous soyez, vous pouvez accéder aux discussions, aux échanges et aux espaces de travail. Lorsque vous travaillez à domicile et que vous voyagez à l'autre bout du monde, vous restez en contact avec vos collègues.

- **Créer des liens sociaux :** L'outil collaboratif permet une meilleure communication. Vous pouvez discuter avec des collègues avec qui vous travaillez sur un projet en groupe ou individuellement pour mieux connaître vos collaborateurs.

- **Développer l'Intelligence Collective :** Vous partagez des connaissances et des expériences, en donnant votre idée sur une plateforme d'échange transversale qui réduit la fragmentation des communications en entreprise.

[84]https://www.lumapps.com/fr/solutions/collaboration-des-employees/outil-de-travail-collaboratif/#main. Consultée le 07/06/2021 à 8:00
[85]https://www.lumapps.com/fr/solutions/collaboration-des-employees/outil-de-travail-collaboratif/. Consultée le 08/06/2021 à 7:25

- **Gains de productivité :** meilleure communication, centralisation de la gestion de projet, des plannings, tout ce qui contribue à l'exécution des tâches dans les meilleures conditions, pour gagner du temps, et ainsi améliorer les performances de l'entreprise.[86]

Selon l'Insee, en 2017, 78 % des entreprises de 250 salariés ou plus utilisaient des outils de travail collaboratif, contre 17 % pour les entreprises de 10 à 49 salariés. Cependant, cet outil s'adapte à toutes les tailles de structures et permet à chacune d'entre elles d'optimiser leur organisation afin de gagner du temps et ainsi augmenter sa productivité. L'installation d'une suite d'outils collaboratifs est plus qu'une simple dépense, un investissement à long terme pour augmenter considérablement les performances de l'entreprises.

[86]https://www.lumapps.com/fr/solutions/collaboration-des-employees/outil-de-travail-collaboratif/. Consultée le 08/06/2021 à 9:00

Section 03 : les grandes étapes et les compétences clé d'un management collaboratif

3.1. Les 4 grandes étapes d'un management collaboratif:

La gestion des capacités a toujours été au cœur de l'organisation. Cependant, la capitalisation du potentiel externe reste un défi. En effet, à l'ère de « l'expérience client », vos clients et ses consommateurs sont de plus en plus au centre du processus de conception. Que ce soit dans le web, l'expérience utilisateur, la recherche ou le marketing, vos clients ne veulent plus simplement rapporter des résultats, ils veulent les comprendre et même là, ils veulent être impliqués dans le processus…

Comment alors, en tant qu'organisation, préparons-nous à exploiter ce potentiel de compétences latentes ? De quels moyens et stratégies disposez-vous pour établir une saine collaboration entre tous ces acteurs ?

Aborder la question avec une approche centrée sur les parties prenantes peut vous aider à créer une méthodologie efficace. Dans cette méthodologie, quatre aspects seront considérés. Tout d'abord, vous devez examiner l'état des lieux de la collaboration existant des parties prenantes dans votre organisation afin de savoir quelles actions entreprendre. Deuxièmement, le développement d'un réseau relationnel interne sera nécessaire pour préparer l'ajout d'intervenants externes. Troisièmement, un plan de développement des compétences individuelles sera requis, ainsi qu'une stratégie de mise en œuvre des techniques d'intervention choisies.[87] .

Voici les quatre étapes en détaille que nous citons ci-dessus:

- ✓ **Faites l'état des lieux de la collaboration:**

Tout d'abord, évaluez la collaboration des parties prenantes dans l'organisation. Déterminer vos forces et vos éventuelles lacunes est essentiel pour jeter les bases de votre futur processus de collaboration. Ensuite, vous devez exprimer votre empathie en écoutant les opinions

[87]https://www.webmarketing-com.com/2016/03/30/46488-4-grandes-etapes-dun-management-collaboratif. Consultée le 09/06/2021 à 11:30

des personnes de votre organisation. Cela vous permettra de déterminer la portée de l'intervention.[88]

- ✓ **Le développement du réseau relationnel interne :**

Deuxièmement, une fois que vous avez déterminé la portée de votre intervention, vous devez vous concentrer sur le développement de votre réseau interne de relations. Si une collaboration solide doit être établie, il est essentiel d'assurer une communication bonne et transparente entre les membres de l'équipe. La vision d'ensemble que vous obtenez lors de l'évaluation vous orientera sur les interventions à mener. L'objectif est de pouvoir créer un solide réseau de relations internes pour accueillir des intervenants externes : vos clients.

Dans cet esprit, améliorez l'héritage de votre organisation et de votre organisation cliente dans votre processus. L'aperçu est basé sur l'historique de l'environnement dans lequel il s'est produit, les exigences préexistantes dans cet environnement et les ressources disponibles : c'est votre contexte.[89]

- ✓ **Misez sur les compétences :**

Troisièmement, une fois votre réseau solidement établi, vous pouvez envisager d'utiliser votre potentiel interne. Pour ce faire, la tradition veut que l'on s'appuie sur des descriptions de tâches. Cependant, les compétences s'adaptent rarement à ces frontières artificielles entre les individus. Bien que ces descriptions décrivent clairement les tâches et les domaines d'intervention de chacun, elles établissent également des frontières entre les membres d'une même équipe. L'attribution des tâches par compétence permet de surmonter cette limitation et de favoriser la valorisation de chaque individu en même temps.[90]

- ✓ **Des techniques pour faciliter la participation et l'implication:**

[88]https://www.webmarketing-com.com/2016/03/30/46488-4-grandes-etapes-dun-management-collaboratif. Consultée le 10/06/2021 à 8:52
[89]https://www.webmarketing-com.com/2016/03/30/46488-4-grandes-etapes-dun-management-collaboratif. Consultée le 10/06/2021 à 11:30
[90]https://www.webmarketing-com.com/2016/03/30/46488-4-grandes-etapes-dun-management-collaboratif. Consultée le 11/06/2021 à 9:52

Enfin, une fois que vous avez élaboré un plan d'intervention, vous pouvez utiliser des techniques qui favorisent la participation et l'implication. Il existe de nombreuses technologies possibles. Que vous choisissiez de construire un intranet, un nouvel outil de gestion ou un processus de communication, le plus important est de ne pas confondre les outils avec les objectifs que vous poursuivez. Les outils en place ne suffisent pas, les dirigeants doivent favoriser les échanges en exerçant leur leadership grâce à l'outil mis en place. Ils doivent encourager et faciliter l'implication en démontrant leur propre implication par l'utilisation de cet outil.[91]

3.2. Les compétences clé d'un management collaboratif:

Le management collaboratif, c'est aider ses équipes à déterminer elles-mêmes les axes de développement et les moyens d'y parvenir. Le management participatif, entreprise libéré, les entreprises opales et le management agile correspondent au management collaboratif. Une fois les équipes plus autonomes et responsabilisées, le management collaboratif se développe.

Souvent, ce style de management peut être critiqué. La gestion est sûre d'évoluer et continuera d'évoluer. Certes, le management collaboratif sera un jour remplacé par de nouvelles pratiques managériales. C'est la meilleure façon de diriger une équipe maintenant.

Les résultats obtenus grâce au management collaboratif sont excellents : diminution de turn-over, diminution des arrêts maladie, forte implication des équipes, atteinte des objectifs, développement de la rentabilité, grâce aux initiatives, créativité, augmentation de la qualité ou encore diminution des coûts, développement de l'employeur image, cohésion d'équipe, épanouissement des collaborateurs, etc.

Le management collaboratif n'exclut pas les conflits et les difficultés auxquelles un manager est confronté au quotidien. Au contraire, il est beaucoup plus difficile de réduire la hiérarchie et d'établir une collaboration entre les individus avec ce type de management. Le management

[91]https://www.webmarketing-com.com/2016/03/30/46488-4-grandes-etapes-dun-management-collaboratif. Consultée le 11/06/2021 à 10:28

hiérarchique et directif est beaucoup plus simple. Voici les six compétences clé requises par un bon management collaboratif: [92]

- **La bienveillance:**

C'est le premier aspect essentiel d'un bon management collaboratif. La bienveillance se définit comme « ***une tendance mentale à comprendre et à faire plaisir aux autres*** ». Être bienveillant et donc compréhensif et tolérant envers les autres n'est pas du tout facile. Comme tout le monde, nous avons nos humeurs. La bienveillance dans le management d'équipe doit être démontrée au quotidien, sous peine de tout détruire par un excès d'humeur. De plus, être bienveillant c'est :

- Avoir un état d'esprit positif
- Savoir donner de la reconnaissance
- Être courtois
- Ne pas mettre de pression
- Bien communiquer
- Développer la cohésion d'équipe
- Être disponible

Autrement dit, être bienveillant, c'est savoir travailler sur ses croyances limitantes pour les transformer en croyances positives. Cependant, développer la capacité de bienveillance d'un individu aura des impacts puissants : les équipes auront plus confiance et prendront des initiatives, car elles n'auront pas peur. Ainsi, l'intelligence collective fonctionnera parfaitement grâce à ce mode de management.

[92]Julien. G, " Réussir Son Management : Des outils et des pensées pour impulser la réussite collective et être plus efficace", https://reussir-son-management.com/management-collaboratif/. Consultée le 11/06/2021 à 18:33

- **L'intelligence émotionnelle:**

La bienveillance, l'intelligence émotionnelle et l'animation des équipes sont en place. La qualité de vie au travail est meilleure, l'individu existe et ose. De plus, l'objectif ainsi que les moyens pour l'atteindre sont définis. Le levier était de dynamiser les équipes. Le risque est qu'à cause des pénalités, les équipes n'aient plus envie d'avancer. Finalement, si les équipes ne travaillent pas, c'est que le problème vient d'ailleurs et qu'il faut adopter une gestion adaptée. Comme les équipes n'étaient pas impliquées dans les projets et manquaient de reconnaissance et d'accompagnement, donc il n'y a pas de motivation. Savoir gérer ses équipes, c'est donc s'assurer que la dynamique se passe bien. Il devra donc responsabiliser et former ses équipes pour mieux comprendre les freins en cas de « non-dynamisme ». Pour cela, il cherchera à comprendre l'état du blocage et les émotions qui y sont associées afin de l'ouvrir.[93]

- **Savoir animer**

Qui dit management collaboratif, dit collaboration et donc participation de chaque collaborateur. Fini les réunions descendantes où le manager donne des informations et des consignes. Le rôle du manager ne se limite plus à savoir s'exprimer en public, mais aussi la capacité à dynamiser et motiver ces collaborateurs et pour que les équipes réfléchissent et décident ensemble. Permettre à chacun de s'exprimer sera essentiel pour pratiquer le management collaboratif.[94]

Il faudra donc développer la prise de parole en public, ainsi que l'écoute de chacun des membres de son équipe pour un management efficace. Ainsi savoir accompagner ses équipes dans leurs communications sera un atout clé pour un manager.

- **Savoir mettre en dynamique**

La bienveillance, l'intelligence émotionnelle et l'animation des équipes sont en place. La qualité de vie au travail est meilleure, l'individu existe et ose. De plus, l'objectif ainsi que les moyens pour l'atteindre sont définis. Le levier était de dynamiser les équipes. Le risque est qu'à

[93]https://reussir-son-management.com/management-collaboratif/. Consultée le 12/06/2021 à 15:20
[94]https://reussir-son-management.com/management-collaboratif/. Consultée le 12/06/2021 à 18:00

cause des pénalités, les équipes n'aient plus envie d'avancer. Finalement, si les équipes ne travaillent pas, c'est que le problème vient d'ailleurs et qu'il faut adopter une gestion adaptée. Comme les équipes n'étaient pas impliquées dans les projets et manquaient de reconnaissance et d'accompagnement, donc il n'y a pas de motivation. Savoir gérer ses équipes, c'est donc s'assurer que la dynamique se passe bien. Il devra donc responsabiliser et former ses équipes pour mieux comprendre les freins en cas de « non-dynamisme ». Pour cela, il cherchera à comprendre l'état du blocage et les émotions qui y sont associées afin de l'ouvrir.[95]

- **Savoir anticiper:**

Ensuite, dernière et non des moindres compétences, il faudrait savoir l'anticiper ! Tout va toujours si vite et il est toujours difficile de prendre du recul et de lever les yeux. Ils auront également besoin de temps pour apprendre à s'organiser. Enfin, il faudra plus de temps pour réfléchir et prendre une décision collectivement dans un premier temps.
Lorsque nous perdons cette anticipation, nous risquons de revenir sur des managements plus directifs et donc plus rapide.[96]

- **Maîtriser son égo:**

Le dernier point à retenir est de la maitrise de son ego. En effet, le management collaboratif nécessite un transfert de tâches à vos équipes. Il est donc essentiel de se positionner en manager performant, de faire exister l'autre en lui permettant d'intervenir.
Travailler sur soi pour que cela ne prenne pas toute la place sera une compétence supplémentaire.
La tâche est ardue, mais tellement passionnante.
Le management collaboratif n'est donc pas simple et nécessite certaines compétences supplémentaires que le management directif. C'est une étape supplémentaire dans notre façon de gérer au quotidien.

[95]https://reussir-son-management.com/management-collaboratif/. Consultée le 13/06/2021 à 8:30
[96]https://reussir-son-management.com/management-collaboratif/. Consultée le 13/06/2021 à 9:20

Section 04 : Comment favoriser le travail collaboratif dans votre entreprise:

La collaboration peut être très profitable. Lorsque les atouts et les opinions sont très varié et différents, les chances de stimuler la créativité et d'inspirer de meilleures idées sont décuplées. L'établissement d'un travail collaboratif offre la possibilité d'attirer les meilleurs talents, d'augmenter la productivité et d'améliorer le moral de l'équipe.

Samsung, Google et Apple font partie des marques les plus connues, En plus de leur extraordinaire succès, elles ont un point commun : un environnement de travail collaboratif. Si votre objectif est d'avoir le même sens des affaires, c'est le moment de vous inspirer de leurs modèles. Établir un environnement de travail qui favorise le travail collaboratif peut s'avérer être le plus grand atout de votre entreprise.

Cependant, cela ne se fait pas du jour au lendemain, et cela nécessite une réflexion, un concept qui inclut l'esprit de votre entreprise et une planification ergonomique appropriée. Il n'est pas nécessaire d'investir dans des locaux de plusieurs étages ou de très grandes surfaces. Il est possible de créer cet environnement dans tout type de locaux. Voici cinq suggestions d'espaces que vous pourriez vouloir inclure [97] :

- **Un espace de détente informel:**

Utilisez le concept d'un espace de de détente informels et moderne dans votre bureau, comme des poufs ou des canapés confortables. Créez un espace de détente et de réunions informelles permet libérer les idées qui peuvent être supprimées dans les salles de réunion formelles. Préparez-vous à des réunions de conceptualisation créative d'idée et de résolution de problèmes en organisant des chevalets de conférence nomade post-it dans l'espace.[98]

- **Un espace dédié à la conceptualisation d'idées**

Réservez un espace pour créer et explorer de nouveaux concepts et des idées innovantes. La présence d'un tableau blanc peut rendre le processus de conceptualisation beaucoup plus facile. Si vous cherchez une solution pratique pour aménager ce type d'espace dans votre bureau, la gamme de produits de la marque Post-it est idéale pour vous préparer

[97]https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/ressources-humaines-1051/FichePratique/Comment-faire-favoriser-travail-collaboratif-entreprise-354306.htm?fbclid=IwAR0ZOpqtvdoGcOX6acc6iHVYlcSP5C25u7KL9xOycysYycA3GkHxg2nfgfU . Consultée le 14/06/2021 à 13:59

[98]https://www.staplesadvantage.lu/inspiration/travail-collaboratif/comment-favoriser-le-travail-collaboratif-dans-votre-entreprise/. Consultée le 14/06/2021 à 14:05

rapidement. Le Dry Erase la surface effaçable à sec est facile à détacher et adhère directement au mur sans aucune étape de bricolage préalable. Il est disponible en plusieurs tailles, il ne vous reste plus qu'à choisir le bon produit et qui adapté pour vos locaux.[99]

- **Un espace de bureau ouvert, sans obstacle**

L'espace bureau classique se transforme en open space collaboratif sans aucun élément de séparation entre les bureaux. L'espace ouvert et une grande proximité et plus étroite entre les différents collaborateurs est une source d'idées spontanées et de convivialité pour faciliter la communication.

En plus des bureaux et des chaises les plus importantes, n'oubliez pas de considérer la lumière naturelle et la qualité de l'air. La recherche montre que ces deux facteurs sont importants pour concevoir un environnement de travail efficace. Placer des plantes près du bureau augmente les éléments de base des études de la nature ont montré que les plantes peuvent à la fois purifier l'air et augmenter la productivité de 15 %.[100]

- **Un lieu dédié aux conversations pour favoriser les interactions entre collègues**

Des études ont montré que fournir du thé, du café et des collations est l'un des services les plus importants dans un environnement de travail efficace. Plus important qu'une connexion wifi, les cantines ou les espaces de restauration sont des lieux idéaux pour engager des conversations, socialiser et se reposer. Cet espace indispensable peut rapidement devenir le meilleur endroit pour collaborer et favoriser l'interaction entre les différents membres de l'équipe.

Investissez dans des produits de première nécessité, comme une bonne machine à café, et dans un mobilier et des équipements qui peuvent augmenter la productivité. Il peut s'agir de tables suffisamment grandes pour accueillir des réunions de groupe ou d'un stock de Super Big Notes post-it suffisamment pour encourager le travail collaboratif. Bien que facultative, la technologie peut également jouer un rôle important dans des espaces dédiés aux

[99]https://www.visual-planning.com/fr/blog/3-astuces-pour-favoriser-le-travail-collaboratif-dans-votre-entreprise?fbclid=IwAR2k7U65VtDSVSylVn9x1d7_O3wLO4pi39kkz9FggH4cVZVrCuWMCN50CJo .Consultée le 14/06/2021 à 14:43

[100]https://www.staplesadvantage.lu/inspiration/travail-collaboratif/comment-favoriser-le-travail-collaboratif-dans-votre-entreprise/. Consultée le 15/06/2021 à 20:00

conversations. Avoir des écrans suffisamment grands pour permettre à tout un groupe de voir clairement peut aider à revoir les documents et accélérer les réunions.[101]

- **Des salles de conférence dédiées aux grands groupes de travail**

Fournir un espace dédié aux réunions internes, aux rendez-vous clientèle et aux entretiens d'embauche. Une table de réunion avec des chaises confortables est indispensable et s'accompagne d'un équipement technologique basique et d'une fontaine à eau.
Si vous souhaitez adopter une approche collaborative dans votre entreprise, mettez d'abord à jour votre environnement de travail, puis prenez des mesures plus avancées pour cultiver cette façon de penser dans tous les aspects de votre entreprise.[102]

[101]https://www.visual-planning.com/fr/blog/3-astuces-pour-favoriser-le-travail-collaboratif-dans-votre-entreprise?fbclid=IwAR2k7U65VtDSVSylVn9x1d7_O3wLO4pi39kkz9FggH4cVZVrCuWMCN50CJo . Consultée le 15/06/2021 à 21:17

[102]https://www.staplesadvantage.lu/inspiration/travail-collaboratif/comment-favoriser-le-travail-collaboratif-dans-votre-entreprise/. Consultée le 16/06/2021 à 6:00

Chapitre 03

Pratique de management collaboratif au sein d'ATM Mobilis Tlemcen

Section 01 : présentation de l'entreprise ATM Mobilis

1.1. Historique et création de Mobilis :

ATM Mobilis est le premier opérateur de la téléphonie mobile en Algérie, avec un capital de 25.000.000.000 DA opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Son siège social est localisé dans le quartier d'affaires de Bab Ezzouar à Alger.

ATM Mobilis a été filialisée et créée le **03 Aout 2003** en tant que Société par Action (**SPA**). Filiale d'Algérie Télécom, cette dernière détient la totalité de ces actions (plus de 50% de participation de son actif).

ATM Mobilis ambitionne d'être le leader de la téléphonie mobile en Algérie, elle fixe comme objectif de contribuer au développement économique et social du pays et de favoriser le rapprochement des individus et entreprises.

Depuis sa création, Mobilis a fixé comme objectifs : la satisfaction des clients, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique, qui lui ont permis de faire des profits et d'acquérir prés de plus de 10 Millions d'abonnés en un temps record.

Optant pour une politique de changement et d'innovation, Mobilis travaille en permanence sur son image de marque et veille constamment à offrir le meilleur à ses clients. En déployant un réseau de haute qualité, en assurant un service client satisfaisant et créant des produits et services innovants, elle est aujourd'hui positionnée comme étant opérateur proche de ses partenaires et de ses clients, renforcé par sa signature institutionnelle : « partout avec vous » ; Son slogan est une promesse d'écoute et un signe de son engagement à assumer son rôle dans

Le développement durable grâce à sa participation dans le progrès économique, son respect de la diversité culturelle, son engagement d'assumer son rôle social et sa participation à la protection de l'environnement.

Mobilis c'est aussi :

- Une couverture réseau totale de la population.
- Un réseau commercial en progression atteignant ainsi les 178 Agences Mobilis
- Plus de 60.000 points de vente indirecte.

- De plus de 4500 Stations de Base Radio (BTS)
- De Plateformes de Service des plus performantes.
- De l'innovation et un développement de plusieurs offre et services : « mobiControl, Gosto, MobilisCarte, Mobi+, MobiConnect, Sellekni, GPRSMMS,3G… ». Et les rechargements électroniques « Arsseli, Racimo et la carte Internationale prépayée ».

« Mobilis, s'affirme une entreprise dynamique, innovante, loyale et transparente et continue sa compétition saine, dans un marché très concurrentiel ou le sérieux, la crédibilité et la proximité sont les clés de la réussite.[103]

1.1.1. ATM Mobilis en chiffres

Part de marché : [104]

- Mobilis obtient 39,93 % de parts de marché

Réseau commercial :

- 186 Agences et points de présences pour la vente directe.
- 04 distributeurs pour la vente indirecte : Algérie Poste, AssilouCom, GTS Phone, Data news.
- 137 commerciaux en vente indirecte.
- Plus de 100000 points de vente (dont près de 15000 agréés à la vente des SIM).
- Plus de 60.000 points de vente indirecte

Couverture :

- Une couverture totale du territoire national en réseaux 2G et 3G++.
- 100% couverture en réseau 4G sur les 48 wilayas

[103]https://www.mobilis.dz/apropos.php . Consulté le 13/06/2021 à 16:52
[104]https://www.algerie-eco.com/2020/01/20/telephonie-mobile-le-nombre-dabonnes-en-baisse de-082-3etrimestre-2019/. Consulté le 13/06/2021 à 18 :37

1.1.2 Fiche signalétique d'ATM :

Tableau N°4 : Fiche signalétique de Mobilis

Type d'information	Informatique
Nom de l'entreprise	Algérie Télécom mobile Mobilis
Type	Entreprise publique économique (EPE)
Secteur d'activité	Téléphonie mobile
Forme juridique	Société par action (SPA)
Capitale sociale	25.000.000.000 Dinars
N° du registre de commerce	03b 096022287 16/00 du 29/01/2012
Adresse	Quartier des affaires. Bab-Ezzouar, Alger
Effectif	Plus de 5000 employés
Parc abonnés	14.5 millions d'abonnés
Chiffres d'affaires	Plus de 58 Milliards de Da
Part de marché	Plus que 37%
Couverture réseau	100% de la population

Source : document fournit par l'entreprise ATM Mobilis[105]

1.2. Missions et objectifs de l'entreprise :

1.2.1. Mission :

AT Mobilis a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes. L'entreprise ambitionne, également, d'être le leader de la téléphonie mobile en Algérie et se fixe comme objectif de contribuer au développement économique et social du pays et de favoriser le rapprochement des individus et des entreprises.

Pour y parvenir, elle se fixe des objectifs généraux à savoir :

- La satisfaction de la clientèle,
- La fidélisation client,

[105]Document fournit par l'entreprise ATM Mobilis, département de RH

- L'innovation,
- Le progrès technologique,
- La rentabilité financière

Elle exerce son domaine d'activité sur l'ensemble du territoire national pour :

- ✓ Installer, développer, exploiter et gérer les réseaux de la téléphonie mobile ;
- ✓ Maintenir et monter des équipements de téléphonie mobile ;
- ✓ Fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients des produits de la téléphonie mobile ;
- ✓ Établir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseaux de téléphone mobile national ou international d'assurer la communication entre les clients ;
- ✓ Assurer en permanence la disponibilité de ses produits pour l'ensemble des clients sur tout le territoire ;
- ✓ Exercer ses activités dans le respect de la concurrence ;
- ✓ Offrir ses produits et services dans le mobile en provenance et à destination des pays étrangers dans le respect des règles définies par le règlement international dans le domaine d'activité

1.2.2. Objectifs :

AT Mobilis a défini des objectifs commerciaux, financiers, marketing, dans ce cadre elle s'est fixé des buts pour chaque domaine d'activité stratégique. Les objectifs sont comme suit :

- ✓ Développer le parc d'abonnés et acquérir de nouvelles parts de marché ;
- ✓ Améliorer la couverture radio et la maintenir opérationnelle ;
- ✓ Introduire les nouvelles technologies et devenir leader sur le marché ;
- ✓ Devenir l'opérateur multimédia par excellence ;
- ✓ Déploiement du service EDGE
- ✓ Extension du réseau (3G) ;
- ✓ Devenir opérateur corporatif ;
- ✓ Déploiement des services MVPN, VPN ;
- ✓ Développer le réseau commercial ;

- ✓ Employer une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace ;

1.3. Les valeurs d'ATM Mobilis :[106]

L'entreprise optimise sa qualité de service et veille à fidéliser ses clients en se munissant de quatre valeurs constituant le socle de sa communication :

- **Le dynamisme :** l'approche de la marque est entièrement tournée vers l'avenir. ATM Mobilis croie à la rapidité de la conduite du changement et adapte son organisation en permanence. La formation et la motivation de son personnel sont des facteurs clé de sa réussite. Les clients perçoivent l'implication et le savoir-faire de l'entreprise. En ce sens, son enthousiasme et son optimisme sont communicatifs.
- **La transparence** : ATM Mobilis est ouvert et explique ses choix. Son principe est de dire ce que l'entreprise fait et de faire ce qu'elle dit. Elle partage spontanément et pratique l'esprit d'équipe. La marque déploie le réseau uniformément dans les régions du pays et propose des offres simples, claires et sans surprise. Elle est à l'écoute de ses clients et réponds dans les meilleurs délais à toute réclamation.
- **L'innovation :** ATM Mobilis valorise le changement dans tous les domaines et favorise la créativité. Étant en phase avec les évolutions technologiques du marché, l'entreprise améliore constamment ses produits et ses services. Pour proposer à la société Algérienne l'Information de demain, elle fait converger son réseau et ses services. Pour la marque innover, c'est développer, partager, informer, comprendre et valoriser.
- **La loyauté :** la marque protège et défend les intérêts du consommateur algérien et travaille à créer de la richesse et générer du progrès. Elle est solidaire et respecte ses engagements. ATM Mobilis pratique l'éthique dans ses actions et reconnait le mérite, l'excellence et l'honnêteté. L'entreprise met à la disposition du client un réseau de haute qualité avec la plus forte couverture prouvée.

1.4. Structure organisationnelle de Mobilis :

La structure organisationnelle constitue pour toute entreprise le cadre qui décrit les unités constitutives et les services de l'organisation en fonction de ses objectifs et ses missions. Elle

[106]Mobilis La Revue Publication bimestrielle d'ATM Mobilis. N°8 - 2011 n°8 – 2011, p.8

permet de définir les taches relatives à chaque service et met en évidence les différentes méthodes et canaux de communication officiels au sein de l'entreprise.

Mobilis est organisée selon les standards mondiaux de management, dirigé par un président-directeur général (PDG) et entouré de Divisionnaires, Directeurs Centraux et Régionaux et de Conseillers. Son conseil d'administration est composé de membres issus d'horizons professionnels différents, qui valident les choix stratégiques de la direction.

La remise à niveau de Mobilis a été opérée sur tous les plans ; technologiques, financiers, commerciaux, humains et a nécessité :

- L'introduction de nouveaux outils d'audit, qualité, revenue assurance, géomarketing, veille marketing et technologique, communication interne on-line et système d'information ;
- Le lancement d'une vaste campagne de recrutement pour renforcer toutes les structures de l'entreprise ;
- Le lancement du programme de formation du personnel pour assurer une vraie montée en compétence de ses salariés ;
- La définition de la vision, de la stratégie et de l'organisation de ATM Mobilis et l'élaboration de business plan réalistiques ;
- La redéfinition complète des procédures et processus touchant toutes les activités de l'entreprise.[107]

Mobilis a modifié sa structure organisationnelle en fonction du développement de ses activités et de la diversité de ses services. De nouvelles directions qui travaillent sur l'achèvement des objectifs de l'entreprise ont été ajoutées.
La structure organisationnelle d'ATM Mobilis se compose comme suit :

- **Le Directeur Générale** :

Il est à la tête de l'organisation administrative de l'entreprise et le principal responsable pour l'atteinte des objectifs et des programmes fixés par l'entreprise. Ses activités les plus importantes sont les suivantes :

[107]https://www.memoireonline.com/02/12/5295/m_Management-des-performances-equilibrees2.html. Consulté le 14/ 06/ 2021 à 16:15

- ✓ Représentation national et internationale de l'entreprise.
- ✓ L'élaboration des différentes stratégies d'entreprise.
- ✓ La prise des décisions importante au sujet des politiques futures de l'entreprise.

Sous son autorité immédiate, se trouve « la Direction d'Audit », « l'Inspectorat générale », la « Direction de la protection du patrimoine et de la sécurité » et la cellule des consultants.

- **Sous-direction générale de réglementation, de l'administration et finances** :

  Elle comprend deux départements :

  - **Département des finances et compétences** : il regroupe la « Direction des finances et de la comptabilité », « Direction des revenus d'assurance », « Direction de la stratégie, la programmation et la performance » et la « Direction de qualité ». Ce département organise et assure le suivi de l'activité comptable et financière de l'entreprise, et ce par l'élaboration du budget financier de l'entreprise, la fourniture des ressources financières à l'entreprise et la gestion ses revenus, obligations et du budget fiscale.
  - **Département des Affaires générales** : il comporte la « Direction des Affaires Juridiques et Contentieux », « Direction des Achats et des Services Logistiques », la « Direction de la formation » et la « Direction des Ressources Humaines ». Ce département permet de s'assurer que les obligations légales et règlementaires sont respectées, de surveiller le rendement, la production et le respect des normes de qualité convenues mais aussi de coordonner les activités et de fournir le potentiel physique et humain nécessaire pour accomplir les tâches de l'entreprise.

- **Sous-direction Opérationnelle :**

Elle regroupe trois départements qui sont :

- **Département des réseaux et des services** : il comprend la « Direction de l'ingénierie et du développement des réseaux », la « Direction de Transmission de l'information », la « Direction de l'expansion du réseau », la « Direction de maintenance du réseau », la « Direction des systèmes d'information » et la « Direction des projets de transport ». Le rôle de ce département est de suivre, développer et élargir le réseau.

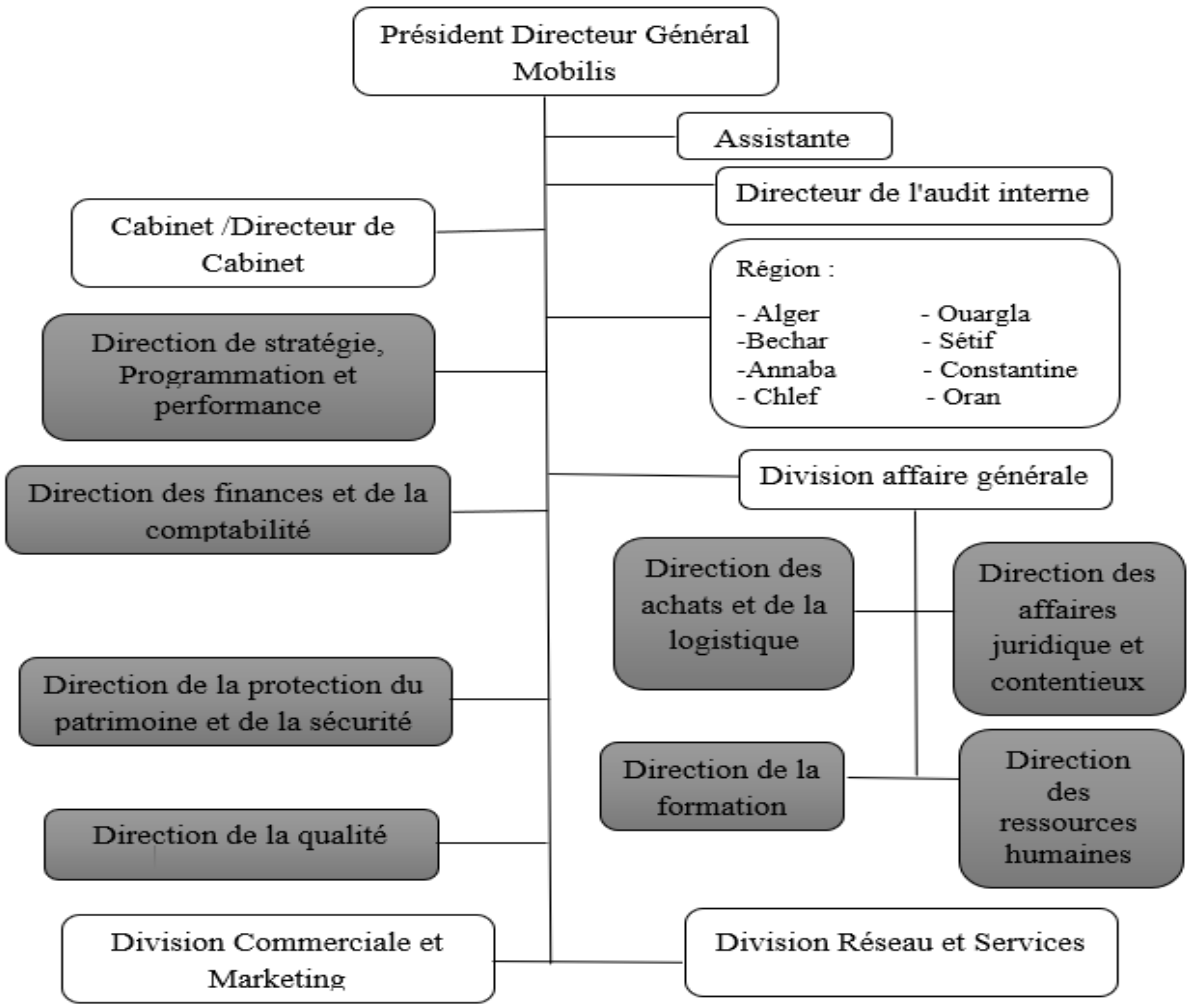
- **Département de Marketing et de Communication** : il est composé de la « Direction du Marketing », la « Direction de la marque et de la communication » et la « Direction de l'itinérance de l'interconnexion ». Ce département se charge de la préparation des plans marketing, des stratégies de communication d'entreprise, ainsi que de l'amélioration de l'image de la marque auprès des différentes parties prenantes.
- **Département Commercial** : il regroupe la « Direction de la distribution et de la vente », la « Direction du marché d'entreprise » et la « Direction de la relation client ». Son rôle est de suivre l'évolution de la croissance des ventes, l'élaboration et la conception des politiques relatives à la mise en place de services conformes aux normes internationales, mais aussi le renforcement des relations avec les différents clients.

➢ **Les Directions régionales** :

Afin d'atteindre une couverture totale du territoire national, Mobilis a créé huit directions régionales : Alger, Oran, Constantine, Ouargla, Béchar, Chlef, Annaba et Sétif.

L'organigramme d'Algérie Télécom Mobilis se présente comme suit :

Figure N°12 : l'organigramme d'ATM Mobilis



Source : fournit par l'entreprise ATM Mobilis département de ressources humaines

1.5. Rôle de l'agence Mobilis de Tlemcen :

L'agence commerciale Mobilis de Tlemcen a pour objectifs :

- D'atteindre une marge bénéficiaire qui puisse garantir un développement aisé de l'entreprise Mobilis ;
- D'informer les clients sur les nouvelles innovations majeures qu'ATM Mobilis met tous les trimestres ;
- Commercialise les produits d'ATM Mobilis ;
- Rendre ses produits disponibles pour les clients ;
- Fidéliser les clients ;
- Renforcer la force de vente ;

- Accroitre son chiffre d'affaires ;

1.6. Les activités d'ATM Mobilis

ATM Mobilis a deux activités principales, le déploiement du réseau Mobilis (2G, 3G et 4G) à travers tout le territoire national, ainsi que la commercialisation des services et produits d'ATM Mobilis qui se développent de manière perpétuelle pour répondre aux exigences des clients qui s'accroissent régulièrement.

Nous allons commencer par présenter les diverses offres de Mobilis puis nous allons parcourir ses différents services.

1.6.1. Les offres de Mobilis :

Les offres d'ATM Mobilis sont devisées en deux catégories, les offres destinées aux particuliers c'est-à-dire au grand publique et les offres destinées aux entreprises et professionnels de manière générale. Mobilis met à disposition de ses clients une vaste gamme d'offres et de packs aussi bien pour les particuliers que pour les entreprises.

- **Pour les particuliers :**

Ils ont été conçus pour proposer des offres pour appels et navigation sur Internet diversifiés et innovants, destinés à s'adapter aux besoins de consommation, avec une tarification simplifiée et transparente.[108]

- Les offres **post-payés** avec l'offre « **BeKING »** et « **Win Max Libre / Win Max Control »** permettent au client de choisir le forfait, ainsi que l'usage des appels, SMS et internet en toute flexibilité et selon le budget.
- Avec les offres **prépayées** : « **PixX** », « **Navigui 3G/4G** » et « **Navigui 4G** », l'abonné peut ne se soucie plus de sa facture, ainsi, il profite d'appels et SMS, navigue sur Internet et bénéficie de bonus.
- Pour avoir plus de connectivité et de liberté au meilleur tarif, Mobilis met à disposition de ses clients des « **Pass Internet** », dont ils ont accès même étant sur l'une des offres « **PixX** » ou « **Win Max** », en composant *600# ou via l'application MobiSpace.
- Désormais, les clients ont la possibilité de migrer vers les offres **Win Max Control** et **PixX**.

[108]https://www.mobilis.dz/particulier/index.php, consulté le 15/06/2021 à 12 :07

- **Pour les entreprises :**

Pour mieux comprendre les besoins et conseiller les entreprises sur les services, produits et solutions qui accompagneront le développement de leur activité, des responsables de comptes hautement qualifiés sont à leur écoute. Plusieurs offres et solutions Mobilis sont spécialement conçus pour répondre aux besoins spécifiques en matière de télécommunication des entreprises.[109]

* Les offres « **Win Pro** » et « **PixX Pro** » assurent des communications téléphoniques et des textos illimités ainsi qu'une navigation à grande vitesse et en toute mobilité grâce au très haut débit mobile de Mobilis.
* L'offre « **Pro Connect** » de Mobilis Entreprises permet de mettre à la disposition des employés et collaborateurs, des forfaits internet très haut débit aux volumes évolutifs conçus pour faire gagner en rapidité, réactivité et en productivité. Cette une solution adaptée pour tous les équipements mobiles compatibles 3G/4G (smartphones, tablettes, modems ou autres).
* La solution « **MVPN (Mobile Virtual Privat Network)** » fournit aux Entreprises un plan de numérotation privé dans le réseau téléphonique de l'opérateur, et lui permet ainsi de mieux gérer sa flotte. L'utilisateur peut contacter les destinataires faisant partie de son réseau MVPN en composant un numéro court au lieu du numéro long attribué par l'opérateur. Le MVPN permet de communiquer en utilisant un réseau virtuel sécurisé propre à l'entreprise. Cette technologie permet le control du réseau pour une meilleure gestion de la flotte. De plus la confidentialité est assurée.
* La solution « **VPN 2G/3G++(Virtual Privat Network)** » est destinée aux Entreprises qui souhaitent se doter d'un réseau Souple, Flexible et Sécurisé assurant l'interconnexion de leurs différents sites se trouvant sur des différentes zones géographiques, à travers un réseau privé virtuel qui facilite l'échange de données via des applications métiers propres à l'entreprise sachant que cette solution peut être déployée sur le réseau 2G ou 3G de Mobilis
* La solution « **Connectivité M2M (Machine to Machine)** » est une technologie qui permet la communication entre équipements en temps réel et surtout sans intervention humaine (on parle aussi d'objets communicants).

[109]https://www.mobilis.dz/entreprises/index.php, consulté le 15/06/2021 à 14 :12

* La solution « **B-SMS** » est un outil destiné aux entreprises de petite, moyenne ou grande taille qui ambitionnent de toucher par ciblage à travers l'envoi massif de SMS et en un temps relativement réduit (informer sur les produits, services et éventuelles promotions, d'être en contact avec de nombreux clients et prospects confirmation de rendez-vous…).

1.6.2. Les services de Mobilis :

Au côté de ses très nombreuses offres, Mobilis met à la disposition de ses clients (pour les particuliers) une panoplie de services qui facilite et qui optimise l'exploitation des différentes offres.

- Le service **« Notification de disponibilité »** permet d'informer par SMS les correspondants qui ont tenté de joindre le client lorsque son mobile était éteint ou hors zone de couverture, qu'il est de nouveau joignable.
- Le service « **MeetMob** » de Mobilis est une interface Web accessible gratuitement, qui permet au client de gérer son compte (Solde, Consultation de bonus, activation des offres, transfert de crédit…) et d'avoir recours à des informations de support en toute autonomie.
- Le service « **My Cloud** », donne accès aux données personnelles depuis n'importe quel appareil Android connecté à internet (ordinateur, téléphone, tablette), qui permet de sauvegarder, récupérer, partager, et mettre à jour les diverses données.
- Le service « **Plan Roaming Omra** » permet aux abonnés Prépayés de rester en contact avec leur proches durant leurs pèlerinages en Arabie Saoudite et profiter des divers avantages avec l'opérateur Mobily de l'Arabie Saoudite mais aussi.
- Le service « **Plan Roaming Tunisie** », permet aux abonnés prépayés de bénéficier des plans roaming Appels & Internet utilisables avec les opérateurs Orange Tunisie et Tunisie Telecom, Ces plans permettent aux abonnés de profiter des meilleurs plans roaming durant leur séjour en Tunisie.
- Le service « **Plan International Orange Tunisie** » : Les abonnés prépayés et Win Max Control de Mobilis bénéficieront du plan international utilisable avec l'opérateur Orange Tunisie. Ce plan permet aux abonnés de profiter d'une tarification avantageuse avec leurs familles et proches en Tunisie.
- Le service « **Carte et Arsselli International** », propose des tarifs attractifs et compétitifs pour appeler sans compter à l'international.

- Le service « **Arsselli via Bureau de Poste** » destiné aux clients Mobilis, et qui s'ajoute aux différents canaux de rechargements de comptes existants.
- Le service « **Arsselli via les Guichets Automatiques d'Algérie Poste »**, destiné aux clients Mobilis, détenteurs d'un compte courant, il leur permet de recharger leurs comptes ou payer leurs factures à tout moment, via les Guichets Automatiques d'Algérie Poste, en utilisant la carte monétique EDAHABIA, en toute sécurité.
- L'application « **MobiSpace** » permet aux clients de contrôler leur compte Mobilis en toute simplicité, consultation de votre solde, rechargement de compte, assistance en ligne...
- **Le service « Mob Sound »**, permet aux clients d'écouter des musiques en streaming et en illimité à tout moment et à n'importe quelle heure.
- Le service « **Sellekni Plan/Net** » : les clients PixX ainsi que les abonnés Win Max Control 1300,2000 et 3500 (3G/4G), peuvent offrir l'un des plans PixX ou un Pass Internet à leurs proches et amis.
- Le service « **Mob Mic »** permet aux clients d'afficher automatiquement un message personnalisé sur l'écran mobile de leurs correspondants pendant l'appel.
- Le service « **Mob Info** », permet de recevoir quotidiennement ou instantanément par SMS des informations culturelles, sportives, économiques, financières…et tout ce qui intéresse le client sur son mobile.
- Le service « **E-rselli** », est un service de paiement en ligne permettant de recharger les lignes prépayés (compte national ou international) et post-payés, et de payer les factures à tout moment sans que le client se déplace en utilisant la carte EDAHABIA ou la carte CIB via l'interface web https://e-paiement.mobilis.dz
- Le service **« Men3andi »**, destiné aux abonnés prépayés, et mobi control, permet de prendre en charge les appels émis de 10 contacts.
- Le service « **HD Voice** », permet de profiter d'un Son beaucoup plus clair et précis même dans un environnement bruyant.
- Le service « **Mobilis tore** » est un portail qui permet d'accéder à une panoplie de jeux mobile, et enfin de jouer sans limite avec l'achat de fonctionnalités optionnelles (In App Purchase).
- Le service « **Naghmati** » permet de personnaliser la tonalité d'attente avec un catalogue de tonalités riche et varié et même attribuer une tonalité différente à chacun des contacts, ou d'offrir une tonalité à un ami.

- Le service « **SELLEKNI** » permet de recharger le compte d'un ou plusieurs numéros prépayés Mobilis, depuis un compte prépayé 24h/24.
- Le service « **Racidi »** permet au client de consulter en exclusivité son solde CCP à tout moment, par le simple envoi d'un SMS.
- Le service « **Kellemni** » est un service gratuit permettant au client depuis la ligne Mobilis prépayée, de joindre des correspondants post-payés et prépayés lorsque son crédit est insuffisant.

D'autres services sont mis à disposition des clients de Mobilis comme le service de

Numéro masqué, la **Messagerie vocale**, le **Double appel**, le **Renvoi d'appels**, des **Conférence à trois**, la **Facturation détaillée**. Mais aussi le **GPRS (Global Packet Radio Service)** pour transmission de données par paquets, les **MMS (MultiMedia Message Service)**, les **Appels à l'international**, le **Roaming international**…[110]

[110]https://www.mobilis.dz/particulier/service.php?page=44, consulté le 16/06/2021 à 8 :23

Section 2 : la méthodologie de recherche :

Nous allons, dans cette section, expliquer la méthodologie suivie durant la réalisation de notre enquête à travers le questionnaire.

2.1. Présentation de l'enquête :

Cette étape est importante, pour cela nous avons mené une enquête par sondage réalisé auprès de l'agence ATM Mobilis.
L'outil que nous avons choisi pour la réalisation de notre enquête est le questionnaire. Cette enquête à travers le questionnaire nous aidera de mieux comprendre et analyser la perception de la population enquêtée par rapport au thème « la pratique de management collaboratif au sein des entreprises algériennes ».

Notre recherche s'est déroulée auprès de l'agence d'ATM Mobilis à Tlemcen, sous forme d'un stage pratique, d'une durée de 3 mois qui a débuté le mois d'Avril et s'est achevé au mois de Juin. Nous avons élaboré un questionnaire que nous avons jugé nécessaire à l'égard des pratiques du management collaboratif au sein de l'entreprise en question.

2.2.1. La structure de questionnaire et le déroulement de l'enquête :

Notre enquête par questionnaire a été menée auprès d'un échantillon de 8 dirigeants au sein d'ATM Mobilis. Cependant, dans tous les questionnaires distribués, nous avons pu récupérer seulement 7 réponses parce que le temps est limité que nous avons eu à notre disposition et à la disposition du responsable des stages.

Ainsi, les résultats de notre enquête par questionnaire seront interprétés avec prudence. Pour atteindre notre objectif, nous avons optés pour un questionnaire qui contient :

Des questions fermées dichotomiques : à l'opposé des questions ouvertes, ces questions sont fermées à deux réponses possibles mutuellement exclusives, une seule alternative est proposée au répondant (oui ou non).

Des questions fermées à choix multiples : les réponses sont établies à l'avance et l'enquêté doit en choisir une ou plusieurs. Ce type de question offre l'avantage de faciliter le recueil et le dépouillement de l'information.

Nous avons structuré le questionnaire (voir annexe 01) sous forme de deux axes comme suit :

Axe 01 : Identification de l'enquêté (la fiche signalétique)

Cet axe est composé de trois questions qui nous permettent d'avoir des informations qui concernent le salarié questionné afin de mieux approcher son profil.

Axe 02 : Mode de management et méthode appliquées

Cet axe est composé de 15 questions qui nous permettent de définir est ce que le management collaboratif est pris en charge, et est-ce qu'il est appliqué vraiment par les responsables des salariés questionnés ainsi que l'importance accordé au travail en équipe par les salariés. Ainsi que le degré de communication et le sens de circulation d'informations entre les responsables et leurs collaborateurs.

2.2.2. La méthode d'analyse des résultats par questionnaire :

Pour l'analyse des données obtenues de notre enquête par questionnaire auprès des salariés de l'entreprise, nous avons opté pour la technique d'analyse tri-a-plat à l'aide du logiciel Excel 2019. Nous allons essayer d'effectuer notre analyse en procédant question par question et on conclure avec une synthèse.

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

Dans ce qui suit, nous allons présenter l'analyse et la discussion des résultats de notre enquête par questionnaire au sein de l'entreprise Mobilis.

3.1. Analyse et discussion du questionnaire :

Cet élément va présenter les données collectées à travers les questionnaires distribués aux Prés des dirigeant des différents services de l'entreprise que nous allons essayer d'analyser et discuter.

Après avoir élaboré le questionnaire, nous avons fait en sorte de bien le structuré et de Le rendre bien claire et compréhensible et de répondre aux questions. Rappelons que sur les 8 questionnaires distribués nous avons marqué un taux de retour de 87,5 % (7) questionnaires.

3.1.1 Présentation et analyse des résultats des résultats des questionnaires :

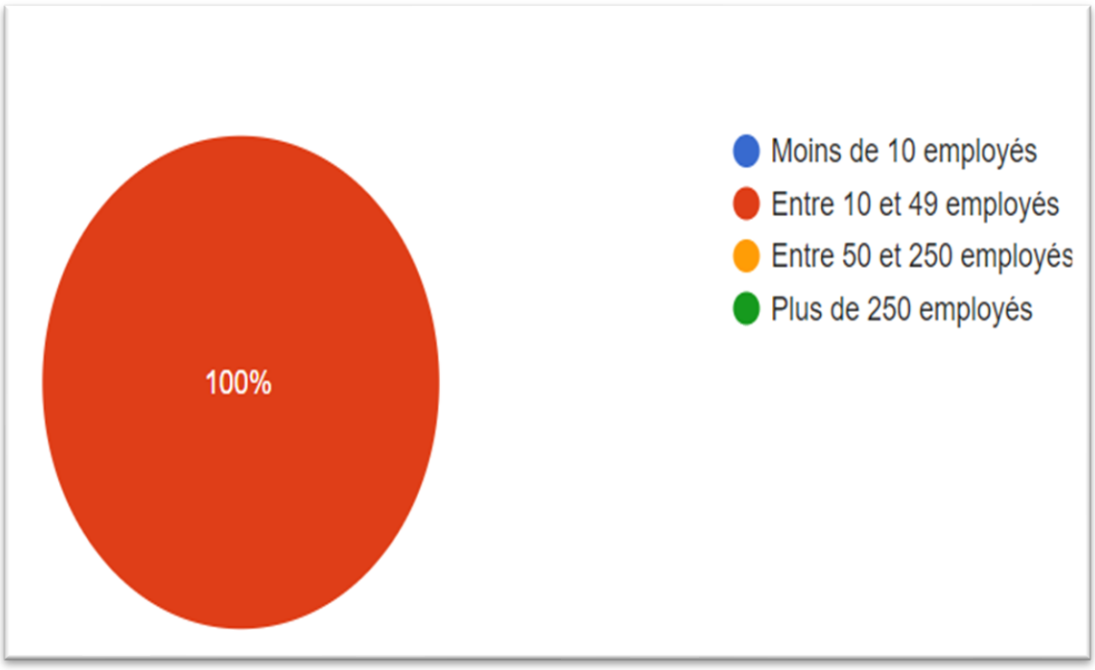
Les tableaux ci-dessous vont présenter les résultats recueillis à partir des questionnaires distribués auprès des dirigeants de l'organisme d'accueil.

Axe N° 1 : Identification de l'enquêté (la fiche signalétique) :

Afin de mieux s'informer sur les employés de Mobilis, on a préféré ajouter à notre questionnaire une fiche signalétique relative à l'identification de la personne interrogée, les caractéristiques prises en compte sont : sexe, l'effectif approximatif de l'entreprise et le poste occupé.

Q1 : L'effectif approximatif de l'entreprise :

Figure N°13 : Répartition des personnes interrogées selon l'effective de l'entreprise



Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Nous avons trouvé que l'agence d'ATM Mobilis Tlemcen à un effectif entre 10 et 49 employés c'est une PME agence. Elle est considérée comme plus grande agence régionale parmi les autres régions comme Sidi Bel Abbés, Remchi, Maghnia…etc.

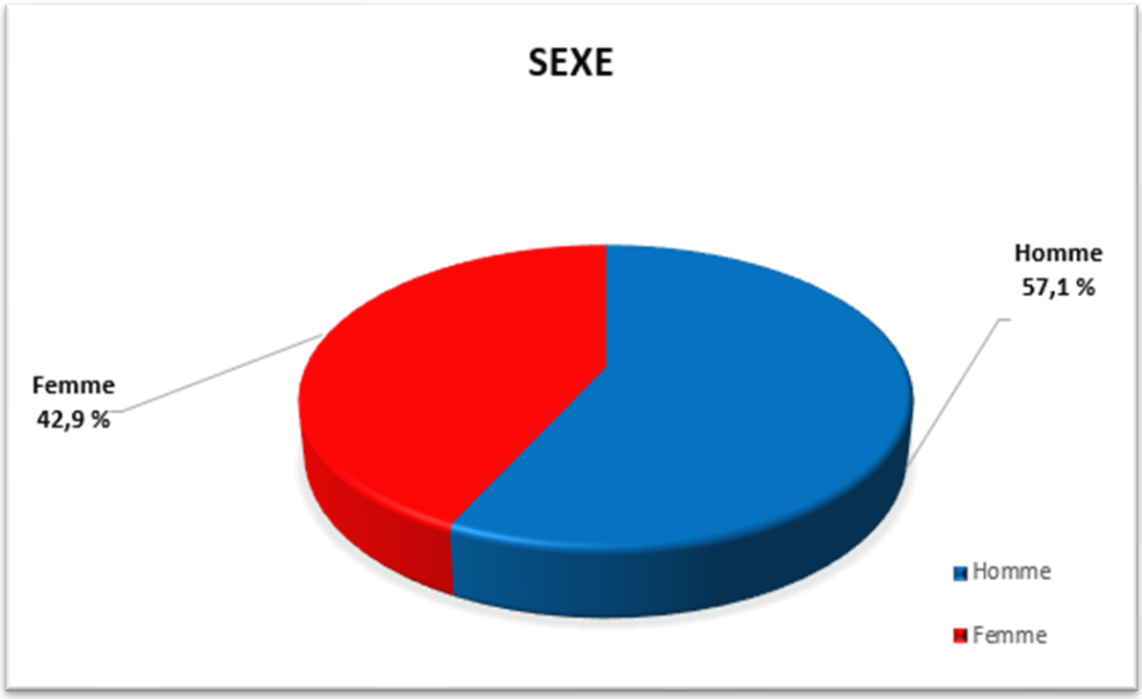
Q2 : Répartition de l'enquête par sexe :

Tableau 05 : Répartition des personnes interrogées par sexe :

Sexes	Effectives	Pourcentages
Homme	4	57.1%
Femme	3	42,9%
Totale	7	100%

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Figure N°14 : Répartition des personnes interrogées par sexe



Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Notre questionnaire est destiné aux deux sexes, mais d'après les analyses, nous avons trouvé que 57,1% des personnes questionnés sont de sexe masculin et les 42,9 % restantes sont des femmes, cela nous mène à dire que les hommes constituent la majore partie de notre échantillon d'étude.

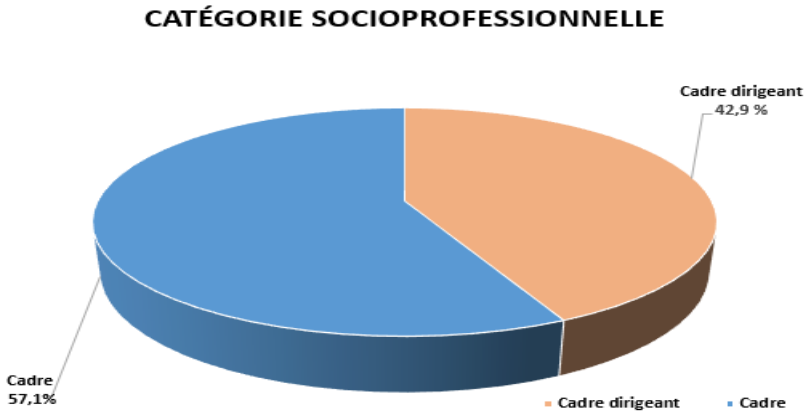
Q3: relative à la répartition à la situation socioprofessionnelle

Tableau 06 : variable situation socioprofessionnelle :

Situation socioprofessionnelle	Effective	Pourcentage
Cadre dirigeant	3	42,9 %
Cadre	4	57,1%
TOTAL	7	100%

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Figure N°15 : Répartition des personnes interrogées par catégorie socio professionnelle



Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Le graphique montre que 57,10 % des interrogé sont des cadres, les cadres dirigeants représentent 42,9 % de l'échantillon. Ce qui s'explique par l'effectif important des cadres au sein de la l'entreprise ATM Mobilis.

Axe N° 02 : Mode de management et méthode appliquées

Les tableaux ci-dessus vont présenter le mode de management collaboratif et les méthodes appliquées au sein de l'agence.

- **Analyse des résultats du questionnaire :**

Q4 : Selon vous, le management appliqué au sein de votre entreprise favorise-t-il le bien-être et la productivité de vos collaborateurs ?

Tableau 07 : la productivité des collaborateurs et le management appliqué

Système d'évaluation	Effectives	Pourcentage%
Oui	7	100%
Non	0	0%
Total	7	100%

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Figure N°16 : la productivité des collaborateurs et le management appliqué

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

On remarque que 100% des interrogés déclarent que le management appliqué au sein de l'entreprise favorise le bien-être et la productivité des collaborateurs.

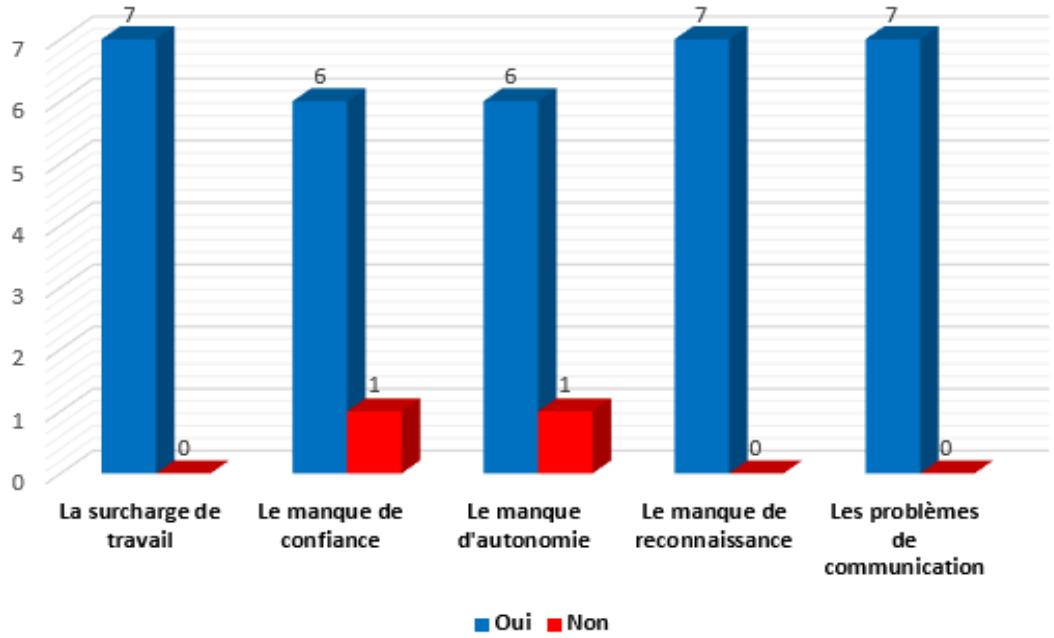
Q5 : Pensez-vous que les éléments suivants peuvent impacter le bien-être des collaborateurs?

Tableau N°08 : les éléments qui peuvent impacter le bien être des collaborateurs **:**

	Oui	Pourcentage	Non	Pourcentage
La surcharge de travail	7	100 %	0	0 %
Le manque de confiance	6	85,71 %	1	14,29 %
Le manque d'autonomie	6	85,71 %	1	14,29 %
Le manque de reconnaissance	7	100 %	0	0 %
Les problèmes de communication	7	100 %	0	0 %

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Figure N°17 : les éléments qui peuvent impacter le bien être des collaborateurs



Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Suivant les différents avis des employés de Mobilis, on remarque que toutes les personnes interrogées sont répondues par oui sur : la surcharge de travail, la manque de reconnaissance, les problèmes de communication

Et on voit que la majorité des personnes interrogé 85,71 % (6 personnes) sont répondues par Oui aux éléments : le manque de confiance et le manque d'autonomie et 14,29 % (1 personnes) sont répondues par Non.

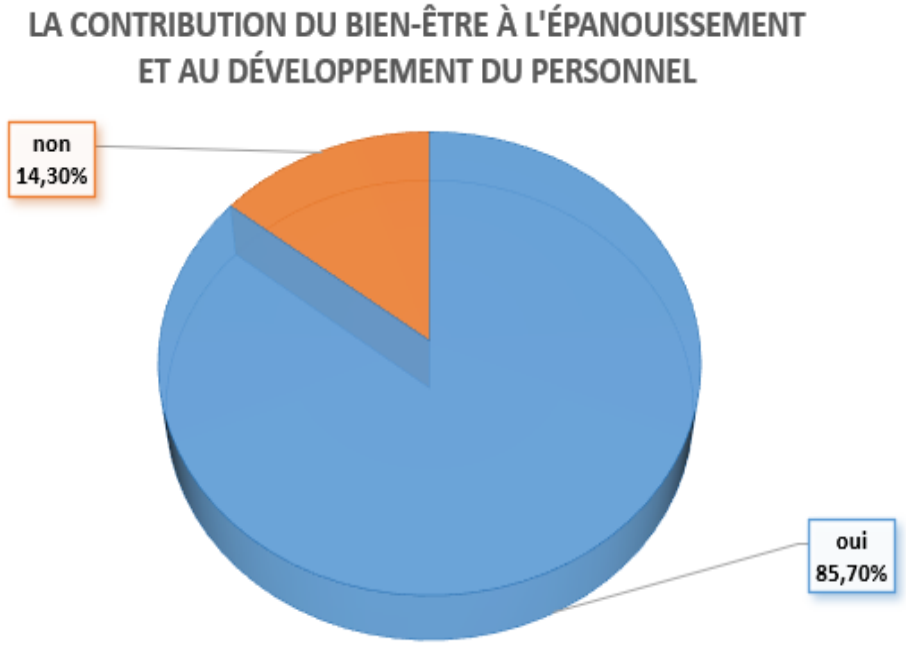
Q6 : Selon vous, le bien-être au travail contribue-t-il à l'épanouissement et au développement personnel du collaborateur ?

Tableau 09 :la contribution du bien-être à l'épanouissement et au développement du personnel :

Système d'évaluation	Effectives	Pourcentage%
Oui	6	85,7 %
Non	1	14,3 %
Total	7	100 %

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Figure N°18 : la contribution du bien-être à l'épanouissement et au développement du personnel



Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

A partir de cette figure, on constate qu'il y'a 85,7 % (6) parmi 7salariés de notre échantillon, disent que le bien-être au travail contribue à l'épanouissement et au développement personnel du collaborateur, ainsi que 14,3 % (1) de ses mêmes salariés signale que le bien-être au travail ne contribue pas à l'épanouissement et au développement personnel du collaborateur.

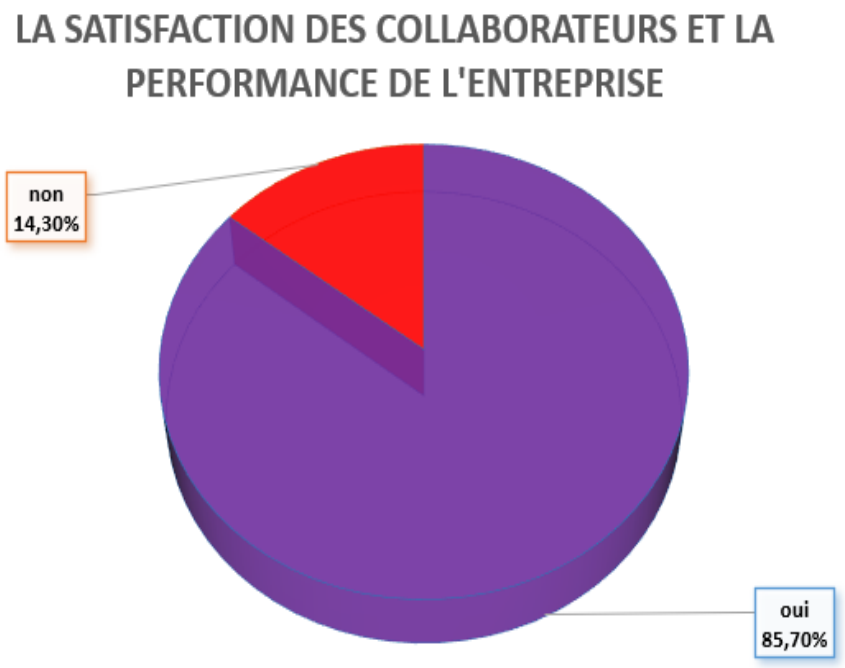
Q7 : Selon vous, la satisfaction des collaborateurs est un levier essentiel de la performance de l'entreprise ?

Tableau 10 :la satisfaction des collaborateurs et la performance de l'entreprise

Système d'évaluation	Effectives	Pourcentage%
Oui	6	85,7 %
Non	1	14,3 %
Total	7	100 %

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Figure N°19 :la satisfaction des collaborateurs et la performance de l'entreprise



Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Le graphique montre que 85,7 % (6) des interrogé disent que la satisfaction des collaborateurs soit un levier essentiel de la performance de l'entreprise et 14,3 % (1) de l'échantillon disent que la satisfaction des collaborateurs ne soit pas un levier essentiel de la performance de l'entreprise.

Q8 : Prenez-vous en compte les aspirations personnelles des collaborateurs dans la fixation de leurs objectifs ?

Tableau 11 : les aspirations personnelles des collaborateurs et la fixation des objectifs

Système d'évaluation	Effectives	Pourcentage%
Oui	5	71,4 %
Non	2	28,6 %
Total	7	100 %

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Figure N°20 :la satisfaction des collaborateurs et la performance de l'entreprise

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

D'après ce tableau et cette figure nous pouvons déduire que les aspirations personnelles des collaborateurs comptent dans la fixation de l'objectifs d'où 71,4 % (5) salariés de l'échantillon répond par Oui et 28,6 % (2) des personnes interrogées disent que les aspirations personnelles des collaborateurs ne comptent pas dans la fixation de l'objectifs.

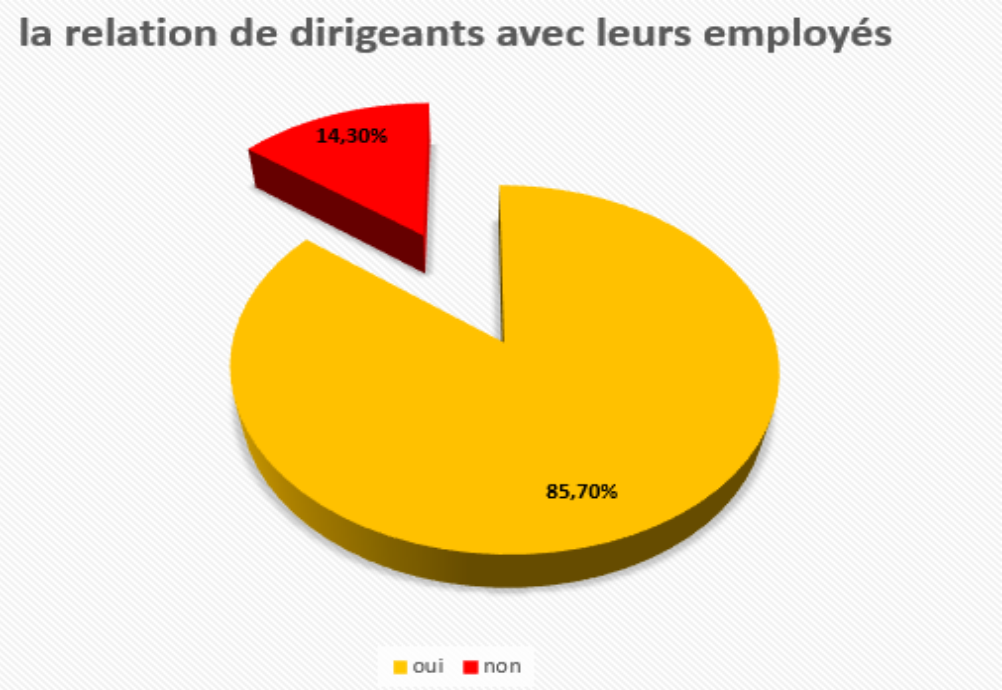
Q9 : Jouez-vous un rôle de mentor auprès de vos équipes pour les aider dans leur développement personnel et dans l'atteinte de leurs objectifs ?

Tableau 12 : la relation de dirigeants avec leurs employés

Système d'évaluation	Effectives	Pourcentage%
Oui	6	85,7 %
Non	1	14,3 %
Total	7	100 %

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Figure N°21 :la relation entre les dirigeants et leurs employés



Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Dans ce tableau et cette figure on remarque qu'il y a 85,7 % (6) parmi 7 de notre échantillon joue un rôle de mentor auprès de leurs équipes pour les aider dans leur développement personnel et dans l'atteinte de leurs objectifs, en contrepartie 14,3 % (1) salariés parmi 7 ne joue pas un rôle de mentor auprès de leurs équipes pour les aider dans leur développement personnel et dans l'atteinte de leurs objectifs

Q10 : Impliquez-vous vos collaborateurs dans la prise de décisions stratégiques ou dans toutes décisions relatives à l'organisation du l'entreprise (axes d'améliorations proposés) ?

Tableau 13 : l'implication des dirigeants avec les salariés dans la prise des décisions

Système d'évaluation	Effectives	Pourcentage%
Oui	7	100%
Non	0	0%
Total	7	100%

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Figure N°22 : l'implication des dirigeants avec les salariés dans la prise des décisions

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

On remarque que 100% des responsable confirme qu'ils impliquent leurs collaborateurs dans la prise de décisions stratégiques ou dans toutes décisions relatives à l'organisation du l'entreprise.

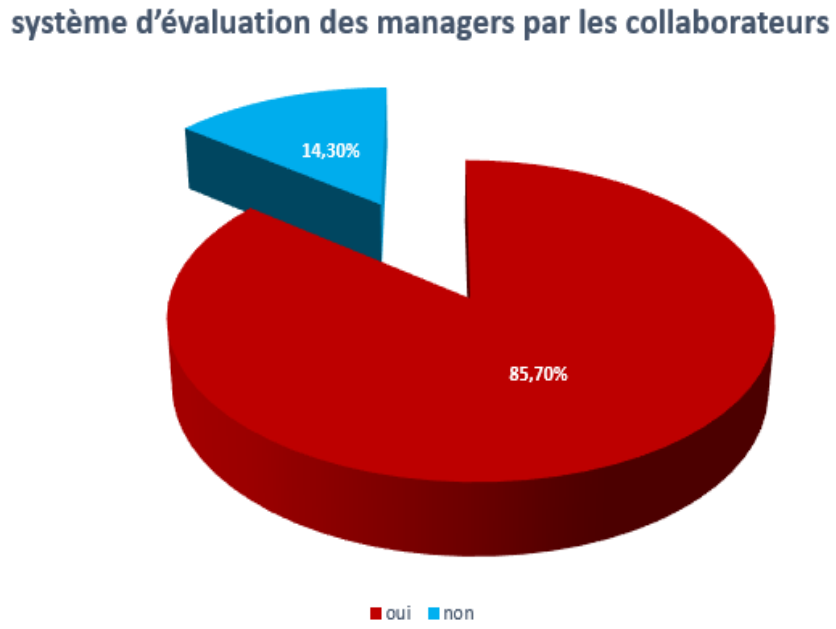
Q11 : Pensez-vous qu'un système d'évaluation des managers par les collaborateurs serait une pratique à développer dans les entreprises ?

Tableau 14 : système d'évaluation des managers par les collaborateurs

Système d'évaluation	Effectives	Pourcentage%
Oui	6	85,7 %
Non	1	14,3 %
Total	7	100%

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Figure N°23 : système d'évaluation des managers par les collaborateurs



Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Les graphes représente qu'il y a 85,7 % (6) parmi 7 de notre échantillon pensent qu'un système d'évaluation des managers par les collaborateurs serait une pratique à développer dans les entreprises, en contrepartie 14,3 % (1) salariés parmi 7 ne croit pas qu'un système d'évaluation des managers par les collaborateurs serait une pratique à développer dans les entreprises.

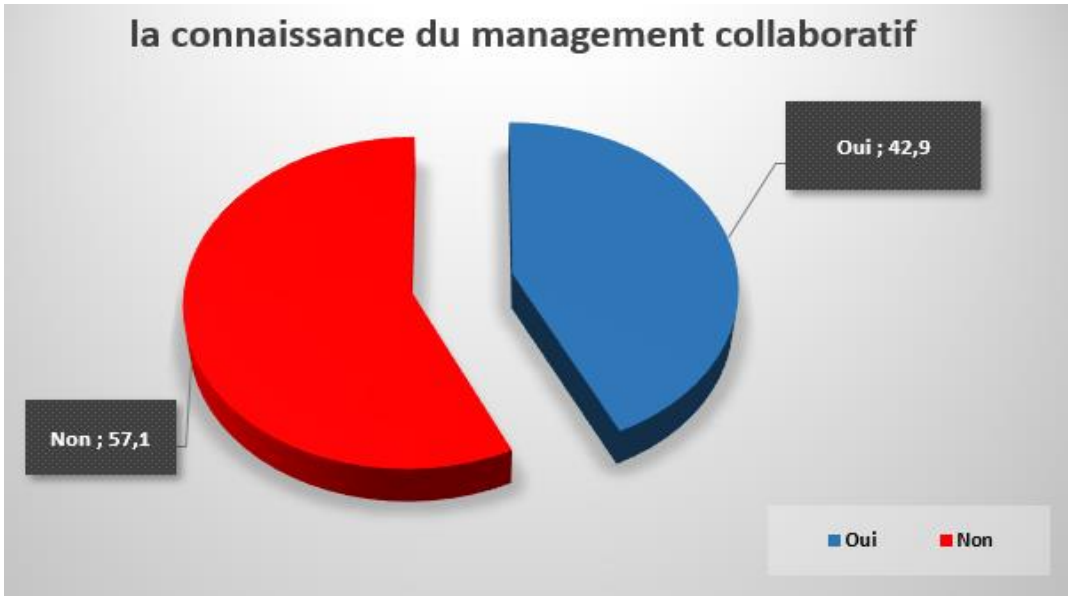
Q12 : Connaissez-vous ou avez-vous déjà entendu parler du management collaboratif ?

Tableau 15 :la connaissance du management collaboratif

Système d'évaluation	Effectives	Pourcentage%
Oui	3	42,9 %
Non	4	57,1 %
Total	7	100%

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Figure N°24 :la connaissance du management collaboratif



Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

On voit d'après le graphe que la majorité des managers 57,1 % (4) ne connaissent pas le management collaboratif et 42,9 % (3) des personnes interrogées connaissent le management collaboratif.

Q13 : Selon vous, le management collaboratif pourrait permettre de favoriser ?

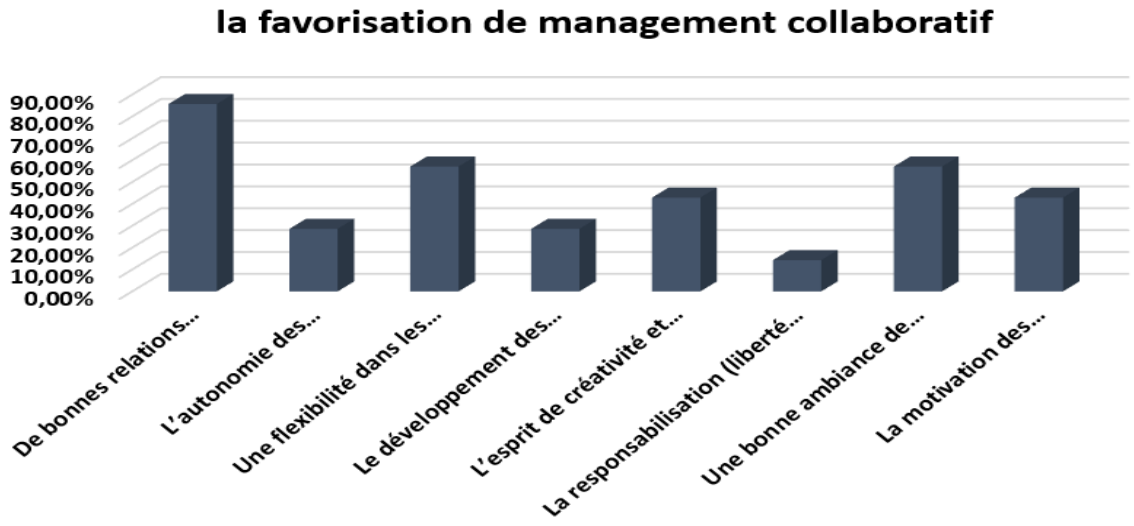
Tableau 16 : la favorisation de management collaboratif

	Effective	Pourcentage
De bonnes relations authentiques et basées sur la confiance et la transparence	6	85,7 %
L'autonomie des collaborateurs (liberté dans le choix des moyens, management par objectifs)	2	28,6 %
Une flexibilité dans les méthodes et les modalités d'organisation du travail	4	57,1 %
Le développement des compétences par création de synergies (complémentarité, transversalité)	2	28,6 %

L'esprit de créativité et d'innovations (marge de manœuvre, partage d'idées et esprit collaboratif)	3	42,9 %
La responsabilisation (liberté d'action du collaborateur et évaluation et contrôle sur les résultats)	1	14,3 %
Une bonne ambiance de travail (esprit de convivialité)	4	57,1 %
La motivation des collaborateurs	3	42,9 %

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Figure N°25 :la favorisation de management collaboratif



Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Nous constatons que la majorité des employés de Mobilis qui ont été évalué, croit que le management collaboratif pourrait permettre de favoriser : de bonnes relations authentiques et basées sur la confiance et la transparence avec 85,7 % (6) des employés interrogées, 57,1 % (4) la flexibilité dans les méthodes et les modalités d'organisation du travail et la bonne ambiance de travail (esprit de convivialité)

42,9 % (3) des responsables sont choisi : L'esprit de créativité et d'innovations (marge de manœuvre, partage d'idées et esprit collaboratif) et La motivation des collaborateurs

On voit que 28,6 % (2) des répondants pense que le management collaboratif pourrait permettre de favoriser : L'autonomie des collaborateurs (liberté dans le choix des moyens, management par objectifs) et Le développement des compétences par création de synergies (complémentarité, transversalité)

14,3 % (1) des personnes interrogées disent que le management collaboratif pourrait permettre de favoriser : La responsabilisation (liberté d'action du collaborateur et évaluation et contrôle sur les résultats).

Q14 : Souhaiteriez-vous mettre en place le management collaboratif dans votre entreprise ?

Tableau 17 : la mettre en place le management collaboratif dans entreprise

Système d'évaluation	Effectives	Pourcentage%
Oui	7	100%
Non	0	0 %
Total	7	100%

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Figure N°26 :la mettre en place le management collaboratif dans entreprise

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

D'après les données on remarque que 100 % des responsables Souhaitent de mettre en place le management collaboratif dans l'entreprise

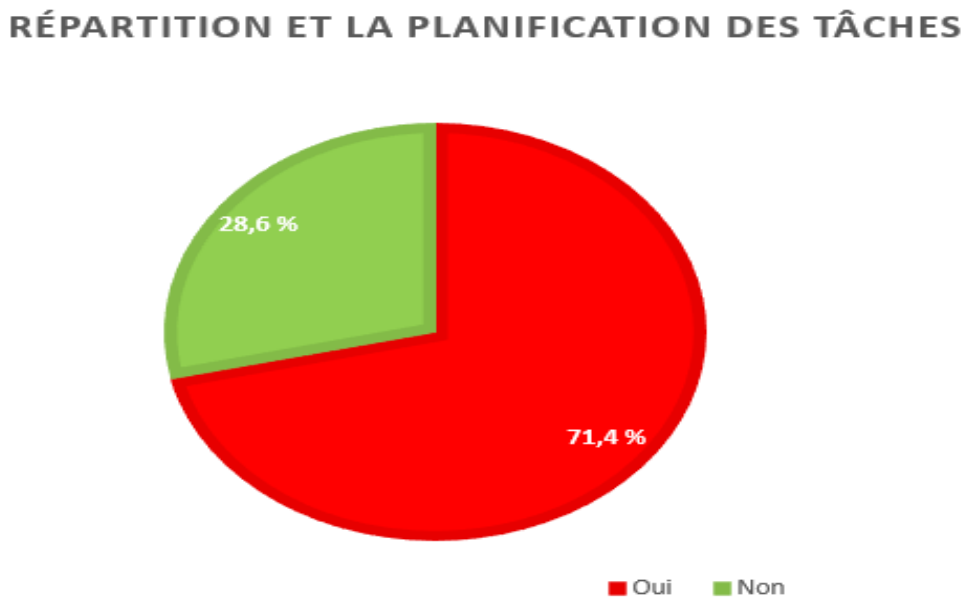
Q15 : Est-ce vous qui répartissez et planifiez les tâches ?

Tableau N°18 : répartition et la planification des tâches

Système d'évaluation	Effectives	Pourcentage%
Oui	5	71,4 %
Non	2	28,6 %
Total	7	100 %

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Figure N°27 : répartition et la planification des tâches



Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

On constate que 71,4 % (5) des responsables ne répartisse et ne planifie pas les tâches, par contre 28,6 % (2) répartisse et planifie les tâches

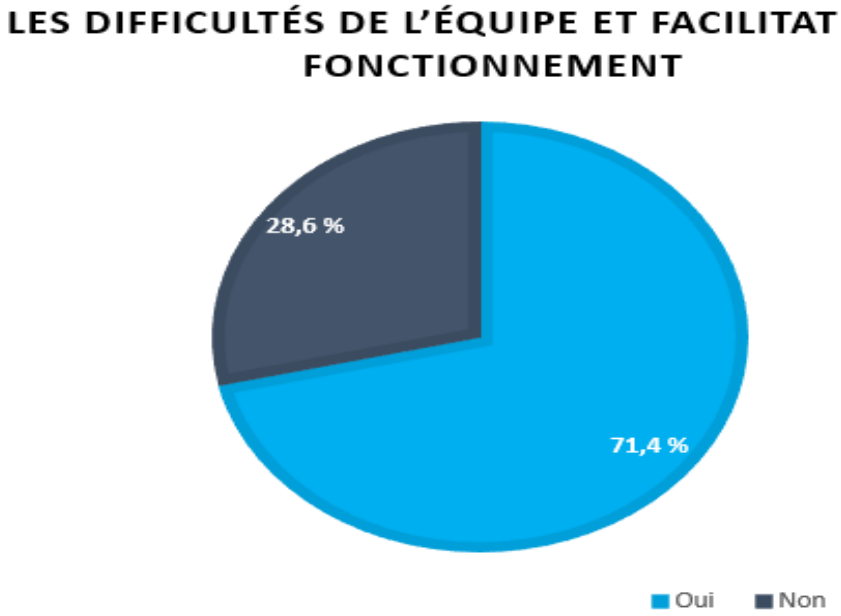
Q16 : Est-ce que vous assurez que les difficultés de l'équipe soient levées pour faciliter son fonctionnement ?

Tableau N°19 : les difficultés de l'équipe et facilitation de fonctionnement

Système d'évaluation	Effectives	Pourcentage%
Oui	5	71,4 %
Non	2	28,6 %
Total	7	100 %

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Figure N°28 : les difficultés de l'équipe et facilitation de fonctionnement



Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

D'après l'avis des répondants on remarque que la majorité 71,4% (5) assure que les difficultés de l'équipe soient levées pour faciliter son fonctionnement, et on voit que 28,6% (2) n'assure pas que les difficultés de l'équipe soient levées pour faciliter son fonctionnement

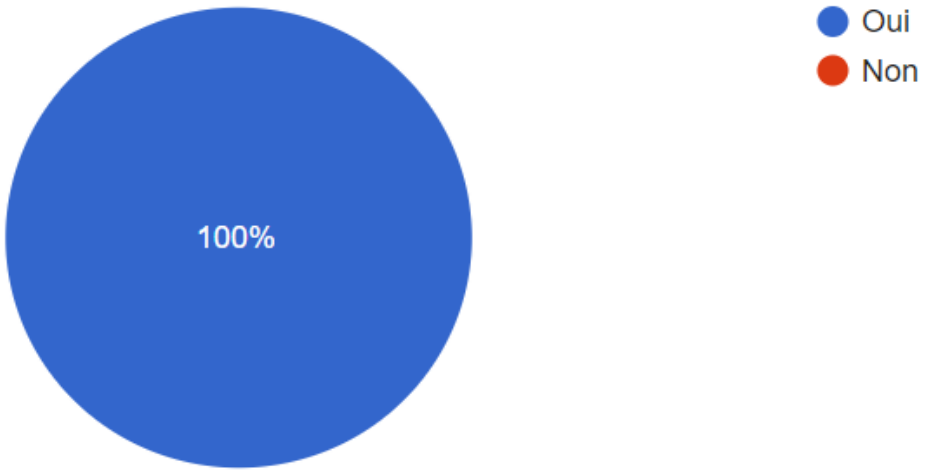
Q17 : La direction soutient et encourage-t-elle la remontée d'informations ?

Tableau N°20 :la remontée d'information

Système d'évaluation	Effectives	Pourcentage%
Oui	7	100 %
Non	0	0 %
Total	7	100 %

Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

Figure N°29 :la remontée d'information



Source : élaboré par nous même à partir des résultats de l'enquête

On voit que toutes les personnes de notre échantillon ont répondu que La direction soutient et encourage la remontée d'informations.

3.1.2 Synthèse des résultats issus de l'enquête par questionnaire :

D'après l'analyse des résultats obtenus à travers les questionnaires effectués auprès les responsables de l'entreprise Mobilis, on a pu constater d'après les personnes questionnées :

- Le management collaboratif est appliqué par l'agence d'ATM Mobilis Tlemcen.
- Les collaborateurs participent avec leur responsable lors de la prise de décision et la fixation des objectifs.
- Les responsables valorisent la créativité de leurs collaborateurs et insistent sur l'importance de l'intelligence collective et la dynamique du groupe.
- Les collaborateurs accordent une valeur très importante au travail en équipe
- Les responsables ont une confiance en leurs collaborateurs et on peut dire qu'ils ont une bonne relation avec ces derniers.
- La remonté de l'information existe et ils ont utilisé les outils collaboratifs somme : email et INGPSS

3.1.3 des recommandations et des suggestions :

Sur base des solutions potentielles théoriques, ainsi que des solutions mises en pratique et de leur efficacité, nous proposons les recommandations suivantes aux organisations :

- Un facteur qui apparaît souvent dans la littérature est l'existence d'un leader, qui peut apporter le management collaboratif à tous les salariés en partageant et en motivant la prise de décision. Ensuite, le dirigeant doit jouer le rôle de « chef d'orchestre », il doit fédérer et se mettre au service du projet collectif (Borzeix et al., 2015 ; Stervinou, 2014).
- Au fur et à mesure que l'entreprise se développe et s'agrandit, il s'avère que la participation des travailleurs tend à diminuer. Dans ce cas, si les travailleurs ne veulent pas perdre ce qu'ils ont appris, alors le problème est de trouver des moyens innovants, comme maintenir la participation en place avec l'aide de sous-groupes (Romero, Perez, 2003).
- Bisson (2013) a souligné l'importance pour les travailleurs de pouvoir parler et décider librement, et d'assurer un certain degré de communication entre les différents membres.

- Nous suggérons de permettre à tous les travailleurs de participer à l'assemblée général de l'entreprise, même s'ils n'ont pas le droit de vote. De cette façon, le processus de transparence sera renforcé et les travailleurs pourront avoir connaissance à l'ensemble des décisions auxquelles l'entreprise est confrontée.
- Il doit y avoir une certaine culture du compromis et une acceptation unanime des règles existantes afin de ne pas entraver la relation entre les salariés (Bisson, 2013).
- Elle requiert aussi le minimum de cohésion entre les membres du groupe, une certaine homogénéité du collectif (Castel et al., 2011), l'accès et la compréhension des informations liées à la prise de décision, élément qui peut d'ailleurs être réglé à priori à l'aide d'une formation (Berthet, 2012) et enfin, l'engagement du salarié dans le projet d'entreprise (Barras, 2005).

De plus, plusieurs recommandations relatives à l'encadrement des moments de participation peuvent être faites :

- Dans un premier temps, nous invitons les animateurs à proposer un tour de table afin de permettre à chacun de s'exprimer. Cela évite la domination de l'individu dans toutes les discussions et offre également des opportunités pour les timides de prendre la parole.

Une autre option pour parler est une discussion ouverte, où chacun peut intervenir en cas de besoin, mais une seule fois.

- Deuxièmement, lorsque des données plus complexes (telles que des données financières) sont exposées aux travailleurs, nous recommandons une approche pédagogique et interactive.
- Le troisième est d'encourager les entreprises à mettre en place des mécanismes de collaboration permanents tels que des boîtes à suggestions. En effet, il est possible que certains employés n'aient rien à dire lors d'une réunion bien précise, mais qu'une idée leur apparaisse plus tard. Il est dommage de ne pas leur permettre de l'exprimer jusqu'au moment du prochain engagement pour participer.
- Enfin, notre dernière recommandation est d'encourager les entreprises qui souhaitent participer à une gestion collaborative ou améliorer leurs fonctionnements actuels à échanger les bonnes pratiques et les défis auxquels elles sont confrontées. Nous pensons que le management collaboratif ne doit pas être mise en œuvre dans une approche de replis sur soi. Nous invitons également les entreprises dans le besoin faire appel à des organisations externes qui peuvent fournir des conseils et des outils pour développer un processus collaboratif.

Conclusion Générale

Conclusion Générale :

La présente étude consiste à apporter une réponse à notre problématique de départ qui s'articule autour de la pratique de management collaboratif. La recherche de ce sujet est fortement motivée sur une étude qui a conduit à la formulation de la problématique suivante : ***« Quelles sont les pratiques du management collaboratif au sein de l'entreprise ATM Mobilis à Tlemcen ? ».*** Afin d'apporter une réponse à cette question, nous avons élaboré dans un premier lieu deux chapitres théoriques traitants les concepts fondamentaux de cette recherche, à savoir : le management collaboratif et sa mise en place au sein des entreprises. Ce qui nous a permis de dégager également le lien entre les pratiques collaboratif et le management en nous basant sur la revue de littérature.
Par la suite, nous somme parvenu au troisième chapitre qui traite l'aspect pratique de notre recherche, à travers l'analyse des résultats obtenus suite à une étude par questionnaires distribués aux dirigeants de l'entreprise.

Les résultats de notre recherche dévoilent que le management collaboratif existe d'une manière formelle dans l'entreprise enquêtée, les cadres dirigeants de l'entreprise jouent un rôle très important dans la mise en œuvre du management collaboratif et cohésion de l'ensemble des collaborateurs. L'entreprise enquêtée a mis en place une démarche de management collaboratif basée sur un ensemble d'outil tel que le brainstorming, INGPSS, la communication interactive, etc. En effectuant notre stage nous avons constaté que les cadres dirigeants de l'entreprise accordent une importance majeure à la synergie, ce qui favorise un climat social plein d'ambiance. Les résultats de l'enquête ont révélé que les collaborateurs accordent une valeur très importante au travail en équipe, et encouragent leurs subordonnés à s'organiser en groupe afin d'accomplir leur tâche. Le management collaboratif est appliqué par l'agence d'ATM Mobilis Tlemcen, les collaborateurs participent avec leur responsable lors de la prise de décision et la fixation des objectifs, de ce résultat nous confirmons notre première hypothèse H**1 : « la** mise en place du management collaboratif est concrétisée par la participation des salariés à la fixation des objectifs et à la prise des décisions stratégiques ».

Les résultats de l'enquête montrent que les responsables valorisent la créativité de leurs collaborateurs et insistent sur l'importance de l'intelligence collective, et la dynamique du groupe, ils accordent une valeur très importante au travail en équipe ce qui confirme notre deuxième hypothèse **H2 : « les** méthodes appliquées visent à développer un esprit créatif et collaboratif chez les subordonnés ».

Limites de la recherche :

Tout au long de notre recherche, nous avons eu beaucoup de difficultés, à savoir :

- La nature du thème, difficile à vérifier les variables purement qualitatives sur le terrain.
- Le manque de document, tous les ouvrages qui traitent notre thématique sont limités et payants notamment en ce qui concerne le management collaboratif.
- La contrainte temps, on a commencé le stage le 01/04/2021 chose qui nous a empêché de terminer le travail dans les délais.
- Il y a un des dirigeants qui n'a pas rependue à notre questionnaire.
- Nos résultats ne peuvent faire preuve d'une généralisation. Ces limites rencontrées laissent le champ libre à tous ceux qui veulent explorer cette piste de recherche.

Bibliographie

Ouvrages:

ALLOUCHE, (J): *Encyclopédie des ressources humaine*, 3eme édition : Magnard Vuibert, Paris, Aout 2012.

BEAUJOLIN, (F): *Vers une organisation apprenante*, Éditions liaisons,2001.

BOURION, (C): *Le management sans pouvoir*, Edition ESKA, Paris, 2001.

DIENG, (R): *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances*, Dunod, Paris, 2000.

FRANCE, (H) et KARIN, (L-C) : *Apprentissage Collaboratif À Distance – Pour Comprendre Et Concevoir Les Environnements D'apprentissage Virtuels*, Ed. PUQ, 2001.

Getz, (I): *Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successful lyadopted*, California Management Review, vol. 51, n° 4, 2009 (traduit dans Getz, (I) : *L'entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Fayard, 2017).

JACQUET, (S) : « *Du management participatif...au management coopératif: coopérer pour construire et donner du sens au management* », revue *française* de *gestion*, Mai 2013.

JEAN MICHEL, (P) : *management des organisations, théories, concepts, cas*, Edition, DUNOD, 2003.

LIKERT, (R): *Human organization: its management and value*, McGraw-Hill Book, 1967.

MEIER, (O): *DICO du manager*, édition DUNOD, Paris, 2009.

MINTZBERG, (H) : « *Le Manager au quotidien* », Ed des Organisation, Paris, 1973.

PERETTI, (J-M.): *Gestion des ressources humaines*, Vuibert entreprise, Paris, 2013.

SCHERMERHORN, (J.R) et CHAPPELL, (D.S) : *Principes de management*, édition du renouveau pédagogique, 2002.

THEVENET, (M): *La culture d'entreprise*, 5éme édition, Que sais-je! Paris, 2006.

THIÉTART, (R-A): *Le management*, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2003.

Articles :

BADER (C), GOUTTEBARON (Q), DELIMA (D) et MORANDEAU (F) : « *QUAND HARLEY DAVIDSON DÉBRAYE LA PYRAMIDE HIÉRARCHIQUE* », sur le site de l'ESSEC CollectiveOrg.fr, 04/02/2017, http://www.managerlenchanteur.org/ressources/quand-harley-davidson-debraye-la-pyramide-hierarchique/

CREG – (Y): « *TRAVAIL COOPERATIF QUAND LA DISTANCE PERMET LE RAPPROCHEMENT POTIN* », 2006-2007, https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/TCAO.pdf.

JOHANSEN, (R): « *Current user approaches to groupware* », Computer Support for Business Teams. - New York: The Free Press, 1988

Julien. G, " *Réussir Son Management* **:** *Des outils et des pensées pour impulser la réussite collective et être plus efficace*", https://reussir-son-management.com/management-collaboratif/

MALINGRE, (M-L) et SERRES, (A) : « *les outils de travail collaboratif* », Unité Régionale de Formation à l'Information Scientifique et Technique (URFIST de Rennes), de Bretagne et des pays de la Loire, 15/05/2014.

Mathieu, (C) et Morisse, (T): *Le management collaboratif. Nouvelle forme d'organisation du travail*, La lettre d'ADELI n° 98, 2015, p.16. En ligne surhttps://www.adeli.org/document/1185-l98p16pdf

Mobilis La Revue Publication bimestrielle d'ATM Mobilis. N°8 - 2011 n°8 – 2011.

Montiel, (M): « *Management collaboratif : le nouveau « vivre ensemble » de l'entreprise »*, Retrieved from Les Echos Web site, 2014: http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2014/01/29/cercle_89888.htm

Olivier, (M) : « *cour5 : les différents types de managements* », HEPL-Master Facility Management Techniques de Communication Appliquées, 20 octobre 2014. https://www.fichier-pdf.fr/2014/12/03/2014-10-20-cours-5-les-differents-types-de-management/

Ribes, (V), Champetier : **« Du collaboratif au collaborativisme »: Interview Aurélie Duthoit**, 2015, Retrieved from https://www.linkedin.com/pulse/du-collaboratif-au collaborativisme violaine-champetier-de-ribes

SÉGUIN, (B. L) et al : « *Des outils pour toutes les plateformes* », Documentaliste-Sciences de l'Information, 2010/3 Vol. 47. DOI :10.3917/docsi.473.0054

Winkler, (M): « *LE MANAGEMENT COLLABORATIF »*. Retrieved from Geneva Business News Web site, 2017: https://www.gbnews.ch/le-management-collaboratif

Mémoires et Thèses :

ADLA, (A) : « *Aide à la Facilitation pour une prise de Décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil Interface homme machine [cs. HC]* », Université Paul Sabatier - Toulouse III, 2010, Français, p.37.

Sites d'Internet :

https://www.nicomak.eu/quest-ce-que-le-management-collaboratif/. Publié le 12/11/2020 dans management des organisations,

http://oser-collaborer.com/management-collaboratif/

https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1204940-management-collaboratif/ . Mis à jour le 11/02/19 9h00,

https://www.innovationmanageriale.com/agilite/les-4-piliers-du-management-collaboratif-les-4c/#traditionnel

https://www.innovationmanageriale.com/agilite/les-4-piliers-du-management-collaboratif-les-4c/#traditionnel

https://culture-rh.com/entreprise-liberee-definition-fonctionnement-avantages-inconvenients-mise-en-place/ : « *Entreprise libérée: définition, fonctionnement, mise en place… tout savoir! Mise à jour il y a 2 ans, »*.

https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Comment-pratiquer-le-management-collaboratif-26651

https://myrhline.com/type-article/6-bonnes-pratiques-de-management-collaboratif-a-mettre-en-place/.

https://www.fichier-pdf.fr/2017/10/04/chap-7-m-2/preview .

https://www.votre-it-facile.fr/typologies-d-outils-de-travail-collaboratif/.

https://z0gravity.com/leblog/outils-management-collaboratif.

https://bubbleplan.net/blog/top-5-outils-collaboratifs-entreprise/

https://www.lumapps.com/fr/solutions/collaboration-des-employees/outil-de-travail-collaboratif/#main.

https://www.lumapps.com/fr/solutions/collaboration-des-employees/outil-de-travail-collaboratif/.

https://www.webmarketing-com.com/2016/03/30/46488-4-grandes-etapes-dun-management-collaboratif.

https://reussir-son-management.com/management-collaboratif/.

https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/ressources-humaines-1051/FichePratique/Comment-faire-favoriser-travail-collaboratif-entreprise-354306.htm?fbclid=IwAR0ZOpqtvdoGcOX6acc6iHVYlcSP5C25u7KL9xOycysYycA3GkHxg2nfgfU

https://www.staplesadvantage.lu/inspiration/travail-collaboratif/comment-favoriser-le-travail-collaboratif-dans-votre-entreprise/.

https://www.visual-planning.com/fr/blog/3-astuces-pour-favoriser-le-travail-collaboratif-dans-votre entreprise?fbclid=IwAR2k7U65VtDSVSylVn9x1d7_O3wLO4pi39kkz9FggH4cVZVrCuWMCN50CJo

https://www.staplesadvantage.lu/inspiration/travail-collaboratif/comment-favoriser-le-travail-collaboratif-dans-votre-entreprise/.

https://www.mobilis.dz/apropos.php
https://www.algerie-eco.com/2020/01/20/telephonie-mobile-le-nombre-dabonnes-en-baisse de-082-3etrimestre-2019/

https://www.memoireonline.com/02/12/5295/m_Management-des-performances-equilibrees2.html.

https://www.mobilis.dz/particulier/index.php,
https://www.mobilis.dz/entreprises/index.php,
https://www.mobilis.dz/particulier/service.php?page=44,

Les annexes

Annexe 01: Questionnaire de l'enquête

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Option : Management et entreprenariat

Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en science commerciales, à l'école des hautes études commerciales, ayant pour thème « le thème : la pratique de management collaboratif au sein des entreprises algériennes ». Nous vous prions de bien vouloir nous accorder quelques minutes de votre précieux temps afin de répondre à ce questionnaire en vous garantissant l'anonymat de vos réponses.

Nous vous remercions d'avance pour votre aimable collaboration.

Veuillez cocher une seule réponse pour chaque question posée.

Identification de l'enquêté

1. Quel est l'effectif approximatif de votre entreprise ?
   - Moins de 10 employés
   - Entre 10 et 49 employés
   - Entre 50 et 250 employés
   - Plus de 250 employés

2. Vous êtes :
   - Homme
   - Femme

3. Quel poste occupez-vous ?

   - Cadre :
   - Cadre dirigeant

Mode de management et méthode appliquées

4. Selon vous, le management appliqué au sein de votre entreprise favorise-t-il le bien-être et la productivité de vos collaborateurs ?
   - Oui
   - Non

5. Pensez-vous que les éléments suivants peuvent impacter le bien-être des collaborateurs ?

	Oui	Non
La surcharge de travail		
Le manque de confiance		
Le manque d'autonomie		
Le manque de reconnaissance		
Les problèmes de communication		

6. Selon vous, le bien-être au travail contribue-t-il à l'épanouissement et au développement personnel du collaborateur ?
   - Oui
   - Non

7. Selon vous, la satisfaction des collaborateurs est un levier essentiel de la performance de l'entreprise ?
   - Oui
   - Non

8. Prenez-vous en compte les aspirations personnelles des collaborateurs dans la fixation de leurs objectifs ?
   - Oui
   - Non

9. Jouez-vous un rôle de mentor auprès de vos équipes pour les aider dans leur développement personnel et dans l'atteinte de leurs objectifs ?
   - Oui
   - Non

10. Impliquez-vous vos collaborateurs dans la prise de décisions stratégiques ou dans toutes décisions relatives à l'organisation du l'entreprise (axes d'améliorations proposés) ?
    - Oui
    - Non

11. Pensez-vous qu'un système d'évaluation des managers par les collaborateurs serait une pratique à développer dans les entreprises ?
    - Oui
    - Non

12. Connaissez-vous ou avez-vous déjà entendu parler du management collaboratif ?
    - Oui
    - Non

13. Selon vous, le management collaboratif pourrait permettre de favoriser : (cases à cocher)
    - ☐ De bonnes relations authentiques et basées sur la confiance et la transparence
    - ☐ L'autonomie des collaborateurs (liberté dans le choix des moyens, management par objectifs)
    - ☐ Une flexibilité dans les méthodes et les modalités d'organisation du travail
    - ☐ Le développement des compétences par création de synergies (complémentarité, transversalité)
    - ☐ L'esprit de créativité et d'innovations (marge de manœuvre, partage d'idées et esprit collaboratif)
    - ☐ La responsabilisation (liberté d'action du collaborateur et évaluation et contrôle sur les résultats)
    - ☐ Une bonne ambiance de travail (esprit de convivialité)
    - ☐ La motivation des collaborateurs
    - ☐ Autre :

14. Souhaiteriez-vous mettre en place le management collaboratif dans votre entreprise ?
    - Oui
    - Non

15. Est-ce vous qui répartissez et planifiez les tâches ?
    - Oui
    - Non

16. Est-ce que vous assurez que les difficultés de l'équipe soient levées pour faciliter son fonctionnement ?
    - Oui
    - Non

17. La direction soutient et encourage-t-elle la remontée d'informations ?
    - Oui
    - Non

Je vous remercie sincèrement de l'ensemble de vos réponses.

Tables des Matières

I. Table des Matières :

Dédicaces I
Remerciements..... II
Sommaire : ……..…….…III
Liste des tableaux : IV
Liste des figures :..... V
Liste des abréviations: VI
Résumé VII
Introduction générale :.....1

Chapitre 01 : Management Collaboratif

Section 01 : Généralités sur le management collaboratif : 4
1.1.Contexte introduisant le Management Collaboratif :…….……..4
1.2.Le Management Collaboratif ça vient d'où ?.....5
1.3. Définitions du Management Collaboratif et les autres concepts voisins : 6
1.4.Modèles en lien avec le management collaboratif:.....10
1.4.1.Le paradigme Opale (Laloux,2014) : 11
1.4.2.Les 7 dimension du management libéré (Gilbert & al ;2017) :.....12
1.4.3.La théorie de l'agir collectif (Fallery,2016) : 13
1.4.4.Le modèle des « 4C » (les 4 piliers du management collaboratif) (Boyer,2012): ...15
Section 02: Les diffèrent type de management et le rôle du manager : 19
2.1.Les quatre types de management : 20
2.1.1.Le management autoritaire ou directif : 20
2.1.2. Le management persuasif ……..…….21
2.1.3.Le management délégatif ou consultatif : 22
2.1.4.Le management participatif : ……23
2.2.Quel est Les rôles clés du manager? 25
2.2.1.Les rôles interpersonnels : ……25
2.2.2.Les rôles liés à l'information :.....26
2.2.3.Rôles décisionnels du manager : 26
Section 03 : la différence entre le management traditionnel et le management collaboratif : .29
Section 04 : principe et les avantages et les inconvénients du management libérée:.....31
4.1.Les principes de l'entreprise libérée:.....31
4.2.Les avantages de l'entreprise libérée :.....31

4.3.Les inconvénients de l'entreprise libérée : 33

Chapitre 02 : Pratique de management collaboratif

Section 01 : Comment pratiquer le management collaboratif: 35
1.1. Ayez une vision claire des buts de l'entreprise: 35
1.2.Accepter de ne pas avoir un contrôle total: 35
1.3.« Horizontalisez » les structures : 35
1.4. Ne cloisonner pas l'information : 35
1.5. Créer de leader (les collaborateurs et les managers) à tous les niveaux: 36
1.6. Poser des questions 36
1.7.Partager l'information: 37
1.8. Ne pas en faire trop: 37
1.9. Mettre en place des outils numériques collaboratif: 38
1.10. Réorganiser les espaces de travail: 38
Section 02 : définition et outils de travail collaboratif: 39
2.1. Définition des notions relative au travail collaboratif: 39
2.1.1. Le travail collaboratif : 39
2.1.2. Le travail coopératif : 42
2.1.3. Le concept d'intelligence collective en situation de travail collaboratif : 42
2.2. Une typologie des outils de travail collaboratif : 44
2.2.1 Du trèfle fonctionnel vers le modèle des 3C d'Ellis : 44
2.2.2. Les dimensions spatiales et temporelles des outils de travail collaboratif : 46
2.2.3. Catégorisation des outils de travail collaboratif : 48
2.3.Pourquoi est-il nécessaire d'utiliser des outils de management collaboratif ? 52
2.3.1. Des outils de management collaboratif pour rassembler les collaborateurs : 52
2.3.2. Pour mobiliser vos équipes : 52
2.3.3. Mettre en commun les énergies : 52
2.4.Les 5 meilleurs outils collaboratifs à avoir en entreprise : 53
a)Le partage des disponibilités en collaboratif : 54
b)Le stockage et la centralisation d'informations au cœur des équipes : 54
c)La communication accélérée et permanente : 55
d)Une suite bureautique partagée : 55
e)Une réflexion participative avec le bon outil collaboratif : 56
2.5. Comment choisir le bon outil de travail collaboratif? 57
2.6. Les avantages de l'outil de travail collaboratif: 59
Section 03 : les grandes étapes et les compétences clé d'un management collaboratif 61

3.1. Les 4 grandes étapes d'un management collaboratif:.....61
3.2. Les compétences clé d'un management collaboratif:.....63
Section 04 : Comment favoriser le travail collaboratif dans votre entreprise: 67

Chapitre 03: Pratique de management collaboratif au sein d'ATM Mobilis Tlemcen

Section 01 : présentation de l'entreprise ATM Mobilis.....69
1.1.Historique et création de Mobilis :.....69
1.1.1. ATM Mobilis en chiffres.....70
1.1.2Fiche signalétique d'ATM :.....71
1.2. Missions et objectifs de l'entreprise :.....71
1.2.1. Mission :.....71
1.2.2. Objectifs :.....72
1.3. Les valeurs d'ATM Mobilis :.....73
1.4. Structure organisationnelle de Mobilis :.....73
1.5. Rôle de l'agence Mobilis de Tlemcen :.....77
1.6. Les activités d'ATM Mobilis.....78
1.6.1. Les offres de Mobilis :.....78
1.6.2. Les services de Mobilis :.....80
Section 2 : la méthodologie de recherche :.....83
2.1. Présentation de l'enquête :.....83
2.2.1. La structure de questionnaire et le déroulement de l'enquête :.....83
2.2.2. La méthode d'analyse des résultats par questionnaire :.....84
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....85
3.1. Analyse et discussion du questionnaire :.....85
3.1.1 Présentation et analyse des résultats des résultats des questionnaires :.....85
3.1.2 Synthèse des résultats issus de l'enquête par questionnaire :.....103
3.1.3 des recommandations et des suggestions :.....104
Conclusion Générale :.....106
Bibliographique :.....108
Les annexes :.....112