

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION.**

Département des Sciences de Gestion

**Mémoire de fin de Cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion**

Option :

Management

Thème

**Contribution du management collaboratif à
la motivation des salaires :
Cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa
(EPB)**

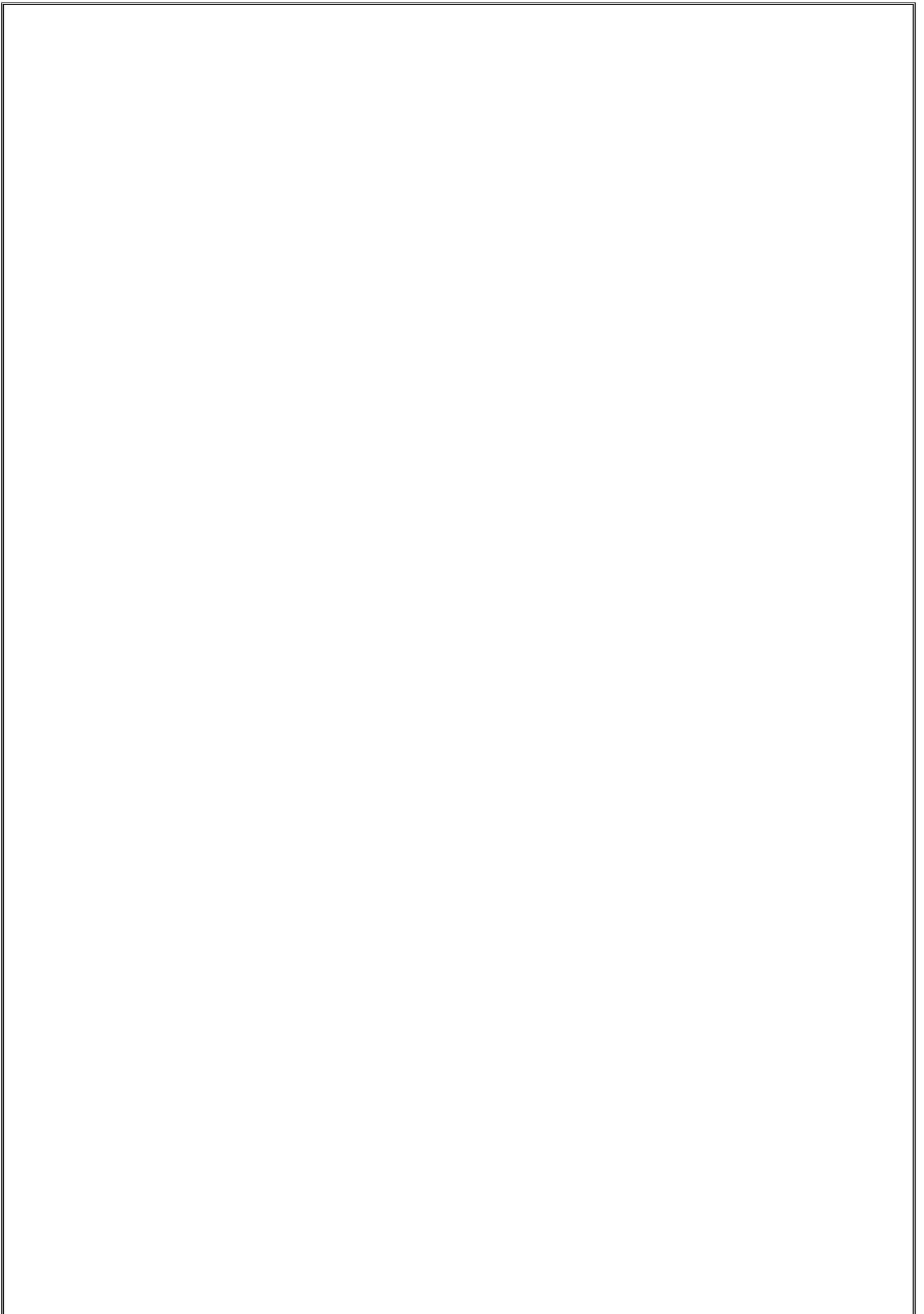
Réaliser par :

BA Amadou

Encadré par :

KEDDARI. N

Promotion : 2021-2022



Remerciements

Remerciements

Al Hamdu Lilah

Gloire à Dieu pour ces bienfaits

Je tiens à remercier mon encadreur Monsieur NASSIM Keddari pour son soutien, son accompagnement et sa disponibilité.

Merci à Madame Benkhider Naima pour avoir orienté depuis le début de ce travail et pour tout son enseignement.

Je tiens également à remercier tout le corps professoral de l'Université de Bejaïa, plus particulièrement les Professeurs et Docteurs du département des Sciences de Gestion pour tout le savoir qu'ils m'ont inculqué tout au long de mon parcours.

Un grand merci à tout le personnel de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa pour m'avoir accueilli les bras ouverts et avec le sourire au sein de leur entreprise.

Un immense merci à Halaou Sidiki qui a toujours été là pour moi quand j'avais besoin d'aide, merci mon frère.

Enfin, merci à tous ceux et celles qui ont participé de loin ou de près à la réalisation de mon travail.

Dédicaces

Dédicaces

Dédicaces

Al Hamdu Lilah

Je dédie ce travail à mes parents ainsi qu'à mes frères et sœurs sans qui rien de tout ça ne serait arrivé. Vous qui m'avez aimé, assisté, encouragé et soutenu tout au long de mon existence et qui demeurent les plus chères à mes yeux.

A la famille Sow pour leur amour, leur encouragement et leur implication dans tout ce qui est relatif à ma personne. Aucun acte de ma part ne saurait témoigner l'amour et la reconnaissance que j'ai envers vous.

Également à tout ma famille pour leurs soutiens indéfectibles, ainsi qu'à tous mes amis et proches qui ont contribué de loin ou de prêt à mon parcours.

Je vous aime tous et merci de faire partager de ma vie.

Liste des figures

Liste des figures

Liste des figures

Figure 1 : La pyramide des besoins de Abraham Maslow	15
Figure 2 : La théorie des deux facteurs de F. Herzberg	17
Figure 3 : La motivation selon Vroom	22
Figure 4 : Intelligence collective	30
Figure 5 : Découpage fonctionnel des projets collaboratifs	35
Figure 6 : Cycle de vie des projets collaboratifs (Carlier, 2016)	41
Figure 7 : Objectifs des projets collaboratifs	42
Figure 8 : Problématique du délai d’attente des Navires en Rade	67
Figure 9 : Impact du système des fenêtres d’accostage sur l’attente en rade	69
Figure 10 : Acteurs du système des fenêtres d’accostage – Diffusion de l’information (Data +Messages électroniques)	70

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
HCL Technologies	Hindustan Computers Limited Technologies
PDG	Président Directeur Général
OVHcloud	Oles Van Hermann Cloud
ERD	Existence, Rapports sociaux, Développement personnel
ERG	Existence, Relatedness and Growth
VIE	Valence, Instrumentalité, Expectation
CNAM	Conservatoire National des Arts et Métiers
MOOC	Massive Open Online Course
FAQ	Foire Aux Questions
PMBOK	Project Management Book Of Knowledge
PCA	Plan de Continuité d'Activité
PRI	Plan de Reprise d'activité
DC	Direction Capitainerie
DDD	Direction Domaine et Développement
DFC	Direction Finance et Comptabilité
DMA	Direction Manutention et Acconage
DMI	Direction Management Intégré
DRH	Direction Ressources Humaines
EPB	Entreprise Portuaire de Bejaia
SMQ	Système de Management de la Quantité
ONP	Office Nationale des Ports
SO.NA.MA	Société Nationale de Manutention
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
ETA	Date d'accostage
ETD	Date de départ

Sommaire

Sommaire

Sommaire

Sommaire

Introduction Générale.....	0
Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail	4
Introduction :	5
Section 1 : Généralités sur le management collaboratif.....	5
Section 2 : La motivation au travail.....	12
Conclusion :	27
Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs	27
Introduction :	28
Section 1 : Notion d'intelligence collective.....	28
Section 2 : Création de projets collaboratifs	34
Conclusion :	47
Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)	48
Introduction :	49
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil « EPB ».....	49
Section 2 : Méthodologie, présentation du projet, analyse et traitement de l'entretien.....	60
Conclusion :	70
Conclusion générale	1
Bibliographie	1
Annexes :	1

Introduction Générale

Introduction générale

« Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite ».

Henry Ford

Le management collaboratif n'est pas qu'une mode. Depuis des décennies, les entreprises tentent de créer de nouveaux types d'organisations susceptibles d'accroître l'implication des employés.

Depuis les années 1930, les écoles dites « des relations humaines », très présentes dans les pays nordiques, ont mis l'accent sur l'impact des relations informelles et de l'expérience salarié sur la productivité.

Des années 1970 aux années 1980, le modèle popularisé par Toyota ont imprégné l'industrie japonaise. Quelques années plus tard, le « lean management » est devenu une tendance mondiale. L'objectif premier de ce type d'organisation est d'éviter les gaspillages et les pertes d'énergie et de limiter le poids économique des stocks. C'est donc l'essor de nombreuses façons d'atteindre le "juste à temps". Deuxième objectif : Améliorer continuellement la qualité.

Le management collaboratif est apparu pour la première fois dans un article publié dans la Harvard Business Review en 1994 avec le terme « leadership collaboratif ». Avec un grand succès en tant que gestionnaire nord-américain, son utilisation ne cesse de croître.

De plus, dans les années 1990, certaines pratiques ont émergé dans certaines entreprises, comme la fameuse « boîte à idées », le brainstorming, ou les groupes de réflexion qui ressemblaient aux éléments concrets du management collaboratif.

Son efficacité à booster l'innovation et les résultats d'une équipe sont bien reconnus et il s'appuie évidemment sur le fait que chacun est plus motivé et disposé à donner plus de lui-même s'il se sent écouté dans ses idées et impliqué dans les décisions.

Il est coutume d'entendre que le management collaboratif ne fonctionne pas dans les pays d'Europe du Sud est en France particulièrement. Deux grands éléments entrent en ligne de compte : le type d'organisation du travail de l'entreprise et puis le comportement des collaborateurs et les modes de communication.

- Le type d'organisation : Elle s'agit de faire la différence entre l'organisation verticale ou pyramidale et l'organisation horizontale ou transversale.

Introduction générale

Organisation verticale (pyramidale) : Dans ce monde l'essentiel des responsabilités aussi bien stratégique qu'opérationnelle et de communicationnelle sont prises par la hiérarchie. Schématiquement, plus vous êtes haut dans la pyramide, Plus vous prenez de décisions. Et plus vous êtes proche de la base de la pyramide, Plus vous exécutez les décisions qui sont prises au-dessus de vous. Il en est de même pour la communication que ce soit interne ou vers l'extérieur. Vous avez besoin de compétences de communicants si vous vous appartenez à la partie supérieure de la pyramide, plus bas on vous demande surtout de bien exécuter les tâches liées à votre métier. Donc responsabilité, décision, évaluation, autonomie, créativité et innovation sont des domaines réservés au haut de la pyramide; le socle étant plus dédié à bien réaliser les tâches opérationnelles nécessaires.

Organisation transversale (horizontale) : Les pays anglo-saxons et ceux d'Europe du Nord ont mis en place depuis assez longtemps une organisation qui s'est de plus en plus transversalisée. Elle a pour but de permettre à toute personne de se mettre directement en relation avec tout autre personne de l'organisation avec laquelle elle a des informations à partager, des projets à mener, des décisions à prendre ou des solutions à trouver. Le succès de cette organisation repose sur un certain nombre de savoir-être, de comportements qui doivent être partagés par tous et pas seulement par une élite. Il s'agit des compétences de communication, créativité, autonomie dans le travail, capacité à travailler en réunion de plusieurs personnes, participer à des projets, négocier, prendre des décisions opérationnelles en phase avec une stratégie, chercher des terrains d'entente et des consensus. Il ne s'agit plus d'être seulement performant dans son métier, il faut ajouter à cela un ensemble de comportements qui vont permettre de travailler ensemble efficacement en allégeant le rôle de la hiérarchie. Qui elle va se concentrer sur les aspects stratégiques et les adaptations nécessaires à l'environnement de l'entreprise (concurrence, réglementations, innovation...).

En somme, l'organisation transversale installe bien plus naturellement des compétences qui permettent de travailler ensemble de façon efficace, apaisé, et créative bien plus que l'organisation verticale ou pyramidale.

L'organisation pyramidale a été utile pendant des décennies pour installer des processus industrielles où l'enjeu était de mettre en place une production continue de qualité égale. Par contre de nos jours, le maître mot c'est l'adaptation et l'innovation, l'environnement professionnel international est changeant. Cependant, il est déconseillé voire impossible de baser son mode de fonctionnement sur une organisation strictement hiérarchique.

Introduction générale

- Les comportements et les modes de communication : Pour que le management collaboratif fonctionne, il faut que toutes les personnes impliquées dans ce management collaboratif (donc pas seulement le manager) puissent intégrer les types de comportements, de savoir-être énumérés dans l'organisation transversale. Dans le cas contraire, chacun se repliera sur ses opinions, ses propres enjeux, ce qui créera de la frustration chez les individus. Ça ne sera pas collaboratif et l'intelligence collective ne pourra pas s'installer durablement.

L'enjeu pour les managers est ainsi de favoriser l'implication des collaborateurs dans le projet. Par conséquent, il doit s'assurer que l'employé comprend le but de la participation au projet ou le but du projet lui-même. Les engagements des employés doivent être volontaires et non obligatoires.

Ce qui nous conduit à poser notre problématique principale à savoir :

Quel est l'impact que peut avoir ce mode de management sur la contribution des salariés ?

La réponse à cette question soulève autant de questions qui nécessitent d'être éclaircies :

- Comment l'implication des collaborateurs contribue à un meilleur rendement ?
- Le management collaboratif a-t-il un impact positif sur la motivation des collaborateurs ?

Face à ces questions, en proposant les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : L'implication des salariés permet un meilleur rendement au travail grâce aux pratiques du management collaboratif.

Hypothèse 02 : Le management collaboratif impacte positivement la motivation des collaborateurs.

Pour ce faire nous allons effectuer une enquête auprès de quelques entreprises pour pouvoir répondre à notre problématique.

Nous verrons dans un premier temps qu'il est nécessaire d'établir un résumé sur le management collaboratif et sur la motivation au travail afin d'avoir une idée générale de la thématique étudiée (chapitre 1). Ensuite, nous allons développer le concept d'intelligence collective et décrire les étapes de la création de projets collaboratifs (chapitre 2). Enfin, la dernière partie

Introduction générale

(chapitre 3), il est consacré au cas pratique qui vise à effectuer une analyse de l'existence des pratiques de management collaboratif dans l'Entreprise Portuaire de Bejaïa.

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

Introduction :

La mise en place du management collaboratif n'est pas chose aisée pour beaucoup d'entreprises. Cela sape complètement l'ordre établi au sein de la structure. Contrairement au modèle de management classique basé sur la hiérarchie fondée sur une logique de la verticalité, ce type de gestion implique une véritable transversalité de l'échange. L'un des avantages les plus souvent cités de ce mode de management est le bénéfice pour les personnes.

Pour cela, nous décortiquerons le concept de management collaboratif pour avoir une vue d'ensemble sur le sujet en premier lieu et, ensuite, nous développerons le concept de motivation en essayant d'expliquer quelques théories qui en découlent.

Section 1 : Généralités sur le management collaboratif

1. Définitions du management collaboratif :

Nombreuses sont les définitions qui ont été donné au management collaboratif et chacune d'elles convergent vers les mêmes idées. Cependant, nous ne pouvons définir ce dernier sans expliquer quelques concepts :

- Le management se définit comme « l'art de diriger des équipes et de prendre les décisions stratégiques nécessaires à la réalisation de ses objectifs » (Management de transition, s.d.).
- La collaboration désigne l'action de travailler en commun, de participer à une œuvre avec d'autres.

Avant de rentrer dans le contexte pur de management collaboratif, il est nécessaire d'expliquer ce qu'est un travail en collaboration :

- Le travail collaboratif désigne un nouveau mode de travail où se joignent de nombreuses personnes (qui peuvent ne jamais se rencontrer physiquement) au moyen de technologies de l'information et de la communication. « Il y a collaboration quand un groupe organisé d'acteurs oriente et négocie ses interactions collectives vers une finalité qui ne pourrait être atteinte par un seul acteur » (Dhiaf, 2011-2012).

Parmi les définitions du management collaboratif, nous pouvons citer :

- Le management collaboratif part du principe que « l'humain peut contribuer à la performance économique de l'entreprise, avec pour préceptes fondateurs la confiance, la liberté de choix, la coopération et la convivialité. Il s'agit de libérer l'entreprise d'un

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

fonctionnement hiérarchisé. Ce style de management présuppose que l'excès de planification et de reporting¹ empêche la créativité, tandis que le cloisonnement et le contrôle limitent la collaboration des salariés et les fragilisent » (JDN, 2019).

- « Nouvelle méthode managériale, le collaboratif s'émancipe totalement du modèle hiérarchique et autoritaire traditionnel en poussant la prise d'initiative des salariés, en les responsabilisant et en libérant la parole. Les managers misent sur la flexibilité pour mieux faire face aux imprévus, et sur la collaboration des employés pour atteindre un but commun » (Sellitto, s.d.).

2. Les 4 piliers du management collaboratif : les «4C» :

Le management collaboratif repose sur quatre grands piliers qui sont des réponses aux problématiques managériales et des évolutions face aux changements sociétaux. Nous allons cependant, vous présenter quatre (4) piliers ainsi que les principes qui les sous entendent tout en donnant un exemple dans chaque cas.

2.1.La confiance :

Le terme confiance est un mot emprunté du latin *confidentia*, dérivée de *confidere* (verbe confier) qui signifie : « *Remettre quelqu'un ou quelque chose à une personne en qui l'on a confiance* » (d'Encausse, s.d.).

La confiance est une croyance spontanée ou démontrée de la valeur (morale, affective ou professionnelle) d'une personne qui fait que l'on est incapable d'imaginer de sa part de la tromperie ou de la trahison (Boyer, 2017). Elle est source d'authenticité, de sincérité, elle crée de la proximité entre les membres d'une équipe.

Les principes qui sous entendent la confiance sont au nom de quatre(4) :

- **Le sens :** Le sens peut se définir comme une direction vers laquelle toutes les énergies doivent s'orienter mais aussi le but ultime de la raison d'être de l'entreprise, de sa valeur, de sa particularité, de ce qu'elle apporte à son environnement. L'engagement d'une personne dépend fortement du sens qu'elle donne à sa contribution. Mobiliser par le sens suppose, non seulement d'afficher une vision mais aussi d'animer par la finalité (pour quoi) plutôt que par l'activité (comment).

Exemple : Coca Cola affiche sa vision qui est « RAFFRAICHIR LE MONDE, FAIRE LA DIFFERENCE ».

¹ Reporting : expression anglophone de la communication des données. Il consiste en la présentation de rapports sur les activités et les résultats d'une entreprise ou de toute autre organisation.

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

- **L'authenticité** : La sincérité, la transparence et l'authenticité dans les relations contribuent à renforcer la confiance entre les acteurs de l'entreprise. La méfiance est le résultat, soit d'une peur ou d'une appréhension de l'avenir, soit d'un doute de l'information ou de la véracité d'un comportement. Dans tous ces cas, il importe d'instaurer un processus qui favorise l'expression des interrogations et qui permette aux intéressés d'avoir des réponses honnêtes.

Exemple : En Inde, HCL Technologies a mis en place un forum « U & I » afin d'inciter chaque salarié à poser aux dirigeants des questions de quelque nature que ce soit (positives et négatives) ou à formuler leurs points de vues (critiques ou compliments). Ce système a permis de développer la considération (les dirigeants sont à l'écoute et répondent aux questions) et l'authenticité (la direction accepte de reconnaître qu'elle n'a pas réponse à tout).

- **La proximité** : Etre aux côtés de ses équipes permet d'échanger et de partager avec les personnes concernées de manière simple et rapide, quel que soit le statut ou la fonction ; veiller à ce que les attentes des dirigeants soient réalisées par l'équipe mais aussi à ce que les souhaits des équipes arrivent aux dirigeants. Cela favorise l'épanouissement des équipes et crée un sentiment de confiance.

Exemple : Ray Davis, PDG (Président-Directeur Général) de Umpqua Bank, banque américaine, permet à chaque salarié de lui adresser un courriel et répond sous 24 heures. Il est accessible au moyen d'un téléphone argenté installé dans le hall de chaque établissement raccordé à sa ligne directe (cela oblige les managers à en faire de même) (Boyer, 2017).

- **La valorisation** : Les collaborateurs sont le cœur de l'entreprise, sans eux rien n'est possible. Pour cela, le manager doit être disponible et à l'écoute de ses collaborateurs, motiver ses troupes, les impliquer dans la prise de décision, faire confiance à son équipe, ne pas se montre supérieur : savoir reconnaître ses erreurs et féliciter les efforts et le travail fourni à leur juste valeur...

En somme, il s'agit de développer une relation sociale avec les collaborateurs.

Exemple : Nestlé : « Selon nos principes, chaque collaborateur doit avoir la possibilité de développer son potentiel dans un environnement de travail sûr et équitable où il trouve écoute, respect et valorisation » (Nestlé, 2008).

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

2.2.Le choix :

Le choix peut être défini comme le fait de donner la liberté à une personne de s'engager de manière volontaire, en connaissance de cause et à en assumer les conséquences. Il peut permettre de décloisonner certaines équipes et réunir autour d'un même objectif des salariés motivés et responsabilisés.

Quatre (4) principes favorisent le renforcement du choix :

- **L'engagement :** C'est la volonté et la motivation qu'un salarié a de faire avancer son entreprise. Il repose sur l'envie manifeste et partagée de s'impliquer grandement au travail et en toute connaissance de cause. L'engagement doit être la base sur laquelle repose la signature du contrat et être régulièrement révisité.

« Plusieurs moments sont propices à cette évaluation : au moment de la sélection d'un candidat, à l'issue de la période d'essai, lors du parcours d'intégration, lors des entretiens d'évaluation et des entretiens de carrière » (Boyer, 2017).

Instaurer une stratégie d'engagement pourrait être bénéfique pour le collaborateur et pour l'entreprise à travers une expérience collaborateur² et une culture qui favorise la communication, la collaboration ainsi que la performance (Blagui, 2019).

Exemple : Dans le but de garder ses employés, Facebook a lancé le programme HACKAMONTH : il consiste à donner la possibilité à chaque employé de partir pendant un mois dans une nouvelle équipe et de travailler sur de nouveaux projets. A l'issue de ce mois d'essais, Facebook lui proposera de rester dans le projet qu'il vient de rejoindre ou de revenir à son ancien poste (si l'équipe d'accueil est d'accord, bien entendu). L'idée étant que ce soit à l'employé de choisir tout seul pour qu'il se sente bien dans son boulot et en soit satisfait.

- **La liberté :** Il s'agit de l'indépendance laissée aux salariés de s'organiser comme ils le souhaitent pour atteindre leurs résultats. Elle porte sur le « comment » (organisation du travail) et non sur le « quoi » (missions) et le « pour quoi » (finalité) et doit faire l'objet d'une négociation préalable.

Exemple : Chez Google, les ingénieurs peuvent consacrer 20% de leur temps à des initiatives qui ne relèvent pas du cœur de métier, sans aucune supervision. Cette stratégie permet de développer plus d'options stratégiques (plus de la moitié des

² L'expérience collaborateur est un concept de management qui a trait au contexte d'un salarié au sein de son entreprise.

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

lancements de nouveaux produits découlent de ces 20% : Google, Facebook, Gmail...) et de conserver les meilleurs collaborateurs.

- **La responsabilité :** La responsabilité n'est pas seulement un fait, mais aussi une valeur. Elle est l'obligation qu'a une personne de se porter garant de ses actions, de les assumer, d'en supporter les conséquences, que les résultats soient positifs ou négatifs. etc...

Exemple : Au sein de Semco : entreprise de conception de mixeurs et de pompes industrielles de l'entrepreneur brésilien Ricardo Semler, il n'existe pas de grille de salaire en fonction du statut ou de l'ancienneté. 70% des salariés déterminent eux-mêmes leur salaire selon 4 critères : ce qu'ils pensent pouvoir gagner ailleurs ; ce que gagnent leurs collègues ayant des responsabilités similaires ; ce dont ils ont besoin pour vivre et ce qu'ils comptent apporter à l'entreprise. Si le résultat n'est pas atteint, le salarié doit se justifier auprès de tout le groupe et non auprès de son responsable (le regard du groupe est plus dissuasif que celui de son patron, semble-t-il).

- **La flexibilité :** Depuis quelques années, en particulier après la crise sanitaire de la Covid-19, les entreprises ont modifié leurs organisations afin de donner plus de flexibilité à leurs collaborateurs dans le but de maximiser leur efficacité. Donner davantage de flexibilité aux collaborateurs est la preuve qu'une entreprise sait inclure les besoins de ses équipes au sein des évolutions organisationnelles nécessaires pour faire face aux différents événements. « Cela va, par la même occasion, donner l'image d'une structure plus moderne, en phase avec son temps, plus ouverte, plus agile et donc, forcément, plus attractive » (Elvira, 2021). Par ailleurs, l'innovation ne peut se faire que par l'expérimentation, ce qui doit amener les entreprises à autoriser les salariés à explorer de nouvelles pratiques, de nouveaux procédés.

Exemple : « Chez Semco, au Brésil, l'entreprise est constituée en cellules de production aux activités déspecialisées pour faciliter la flexibilité au regard des flux d'activité (cela va à l'encontre du cloisonnement par métier) » (Boyer, 2017).

2.3. La coopération :

Elle désigne l'idée d'agir, de participer à une œuvre commune. « La coopération est un mode d'organisation sociale qui permet à des individus ayant des intérêts communs de travailler ensemble avec le souci de l'objectif général. Elle nécessite un certain degré de confiance et de compréhension » (La Toupie, s.d.).

Il existe 4 principes qui favorisent le renforcement de la coopération :

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

- **Le soutien :** Le soutien (psychologique et technique) est l'un des piliers de la prévention des risques psychosociaux. Se sentir soutenu permet d'être rassuré et facilite le développement professionnel.

Exemple : Chez Cofidis, les 200 managers peuvent bénéficier d'un soutien de la part de 7 managers dûment formés aux techniques de coaching afin d'être aidés dans la résolution de problématiques managériales. « Il est parfois plus facile de se dévoiler à un collègue qu'à son responsable hiérarchique (peur d'être jugé, sanctionné...) » (Boyer, 2017).

- **La Co-créativité :** La co-création est une stratégie de marketing participatif qui consiste à impliquer les consommateurs dans le processus de création du nouveau produit ou slogan d'une marque. C'est de permettre à chaque collaborateur, quel que soit son statut ou son métier, à proposer ses idées. Cela permet d'éviter les rétentions d'information ainsi que de minimiser les risques d'échec.

Exemple : Orange a mis en place un réseau social interne appelé Idclit. C'est une plateforme qui permet à chaque salarié d'exprimer une idée d'amélioration ou une nouveauté. En 3 ans, 93.000 idées ont été déposées et après étude, 7.500 projets ont été déployés avec l'auteur des idées et ont permis à Orange d'économiser plus de 600 millions.

- **La complémentarité :** Un célèbre proverbe dit : « *qui se ressemble s'assemble* ». Pour construire une équipe performante, pensez à diversifier plutôt qu'uniformiser. L'évolution d'un groupe passe par les apports réciproques des différents membres du groupe entre eux (âge, sexe, culture, formation,...). La diversité est très souvent source d'enrichissement et il importe de favoriser les échanges de points de vue, d'expérience et de compétences. La mobilisation de la somme des talents individuels optimise la performance collective.

Exemple : « Danone a mis en place un projet nommé Reverse Mentoring au sein duquel les juniors apprennent aux seniors à utiliser les réseaux sociaux externes afin de leur permettre de sélectionner l'information qui leur est utile dans le cadre de leurs missions » (Boyer, 2017).

- **La transversalité :** La transversalité consiste à faire tomber les barrières afin de renforcer la solidarité et la cohésion d'équipe et aussi favorise l'intelligence collective. La transversalité horizontale (entre fonctions) et verticale (entre niveaux hiérarchiques) facilitent la réactivité, la résolution des problèmes, l'innovation et la bonne entente.

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

Exemple : Renault a adopté le Management Orbital (notamment pour la Twingo) dont le principe consiste à mobiliser tous les métiers en amont d'un projet afin de les faire travailler ensemble et au même moment sur les contraintes et la résolution des dysfonctionnements. « Basé sur "la politique des petits pas", chaque contributeur intègre progressivement les difficultés et identifie au plus tôt les impacts des décisions sur son métier, favorisant ainsi l'apprentissage collectif » (Boyer, 2017).

2.4.La convivialité :

La convivialité est un mot dérivé du latin convivium qui signifie « repas en commun » et convivialis. Elle est « la capacité d'une société à favoriser la tolérance et les échanges réciproques des personnes et des groupes qui la composent » (LAROUSSE, s.d.). Autrement dit, il s'agit non seulement de bien s'entendre avec ses collègues et ses supérieurs mais également d'avancer ensemble sur les projets de l'entreprise.

Les principes qui la renforce sont au nombre de 4 :

- **L'ambiance :** Le climat de travail est clairement l'un des principaux critères quand que toute personne prend en considération quand il s'agit de rejoindre une entreprise, mais aussi quand il s'agit d'y rester durant des années. Pour cela, il est important pour l'entreprise de communiquer avec ses salariés pour une bonne ambiance de travail, d'être attentif et de se montrer accessible, de créer des valeurs communes et de former ses managers mais aussi de créer des événements internes qui rassemblent tout le monde. Créer un bon climat de travail constitue l'un des enjeux sur lesquels repose le management de nos jours.

Exemple : Chez Google, l'un des principaux avantages est que la nourriture est gratuite en quantité souhaitée et très équilibrée, pour aller travailler Google vient vous chercher et, c'est gratuit, il existe une piscine, un centre de gymnastique et de massage, un mur d'escalade, des billards et des tables de ping-pong, les chiens sont les bienvenus et des fêtes sont organisées chaque semaine.

- **Le plaisir :** Au-delà de l'ambiance et du cadre de travail, le plaisir éprouvé à réaliser ses activités est une des conditions majeures de la performance d'une personne. Il s'agit ici de se concentrer davantage sur ce que la personne aime faire (talent) que sur ce qu'elle sait faire (compétence). « Il vaut mieux miser sur ses points forts que lutter contre ses points faibles » (Boyer, 2017).

Exemple : « Les recruteurs de l'entreprise OVHcloud privilégient des candidats passionnés par leur travail à des personnes diplômées ou expérimentées : « chez

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

OVHcloud nous recherchons des personnes qui partagent les mêmes valeurs, la même passion pour travailler ensemble sur les défis de demain » (OVHcloud, s.d.) ».

- **Célébration :** L'organisation d'évènements (date d'anniversaire, vœux, projet...) permet à l'entreprise de renforcer les liens, incite les collaborateurs à fournir plus d'effort, augmente la qualité de vie dans votre entreprise, solidifie le sentiment d'appartenance...

« Les célébrations sont souvent des moments privilégiés où les salariés peuvent se découvrir autrement qu'à travers le rôle qu'ils incarnent dans l'entreprise » (Boyer, 2017).

Exemple : Le fondateur d'Intuit, éditeur de logiciel, a décidé d'organiser, à l'issue de l'échec d'un nouveau business unit, une « fête de la défaite » pour célébrer publiquement les leçons tirées de 18 mois d'efforts infructueux. Cela permet de considérer comme une source d'apprentissage et d'éviter les rumeurs négatives.

- **Equilibre :** D'une manière générale, le bien-être s'obtient lorsqu'une personne a trouvé son équilibre au sein de ses différents domaines de vie (travail, famille, en soi, réseau social...). « C'est toujours dans l'excès que se trouve le problème. Etre gentil est une bonne chose, être trop gentil revient à être dépendant. Etre courageux est une vertu, être intrépide peut s'avérer dangereux. Consacrer du temps à son travail est important, se sacrifier pour son travail risque de mettre en péril sa vie personnelle (et avoir des conséquences négatives sur sa performance professionnelle) » (Boyer, 2017).

Exemple : Alstom, France Télécom et Areva ont signé des accords interdisant de fixer les heures de réunion au-delà de 18h.

Section 2 : La motivation au travail

Définir la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise. Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise. Déjà en 1976, Toulouse et Poupart parlaient de « *la jungle des théories de la motivation au travail* », alors qu'en 1981, Kleinginna A.M. et Kleinginna P.R. recensaient 140 définitions du concept. Cette notion n'apparaissait pas dans le langage commun ni dans celui des organisations pendant le premier tiers du XXème siècle. Les dictionnaires de langue française de cette période proposaient une définition juridique du terme. La motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision. Le concept de

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

motivation au travail est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises. Pourtant, depuis très longtemps on s'interroge sur l'origine et le pourquoi des comportements humains dans un groupe, dans une société. « L'essai proposé par Vallerand et Thill (1993) montre l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail » (Roussel, 2000).

Le concept de motivation comme objet de recherche est apparu pour la première fois dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936).

Au plan individuel, la motivation constituerait le principal facteur de la performance au travail.

Les divergences perdurent dans la rédaction même de la définition. Celle qui nous est apparue la plus convaincante, car la plus représentative des apports des psychologues majeurs du domaine, est celle de Vallerand et Thill (1993, p.18) : « *Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* » (Vallerand & Thill, 1993).

Il ressort de cette définition la difficulté de cerner directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que toute personne est censée pouvoir développer. « Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc.). Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc... » (Roussel, 2000). Ces facteurs de motivations changent et sont propres à chaque individu. Le niveau de motivation peut « *être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances* » (Pinder, 1984). Les psychologues ont distingué quatre éléments constitutifs des caractéristiques de la motivation :

- **Le déclenchement du comportement :** la motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.
- **La direction du comportement :** la motivation dirige le comportement vers les objectifs à atteindre.

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

- **L'intensité du comportement** : la motivation emmène à dépenser l'énergie en fonction des objectifs à atteindre.
- **La persistance du comportement** : « la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts » (Roussel, 2000).

En résumé, la motivation au travail peut aussi se définir comme : « *un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus* » (Roussel, 2000).

Enfin, après étude de tout ce qui a été mentionné précédemment, nous pouvons définir la motivation comme l'ensemble des paramètres permettant d'influencer le comportement des individus vers l'atteinte des objectifs établis.

3. Les théories de la motivation :

Le dernier point ayant permis de faire une introduction et de définir le concept de motivation, nous allons maintenant exposer les grandes théories de la motivation parmi lesquelles nous pouvons distinguer les théories de besoins-mobiles-valeurs, les théories du choix cognitif et les théories de l'autorégulation-métacognition.

3.1. Les théories des besoins – mobiles – valeurs :

Ces théories tentent d'identifier les besoins, les mobiles et les valeurs qui sont à l'origine du comportement et de répondre à la question quelles sont les forces internes et externes qui agissent comme stimulus ? Nous distinguons trois grands courants théoriques : les théories des besoins ; les théories classiques de la motivation intrinsèque ; les théories de la justice organisationnelle et de l'équité.

3.1.1. Les théories des besoins :

Le premier modèle théorique a été développé par Abraham Maslow en 1943 et sera appliqué plus tard dans la majorité des organisations. Maslow propose une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques. Cette théorie a permis de répondre aux questions : qu'est-ce qui motive ? Quels sont les facteurs de la motivation ? La motivation de tout individu est poussée par la volonté de satisfaire des besoins. Il observe que l'individu classe ses besoins à satisfaire par ordre de priorité croissant :

- Les besoins physiologiques (se nourrir, se protéger du froid, se vêtir,...) ;
- Les besoins de sécurité (assurance travail, pension de retraite,...) ;
- Les besoins d'appartenance à un groupe (d'amour, d'affection, de rapports sociaux) ;

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

- Les besoins d'estime (être reconnu et valorisé, honneur, titres, médailles,...) ;
- Les besoins d'accomplissement de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir).

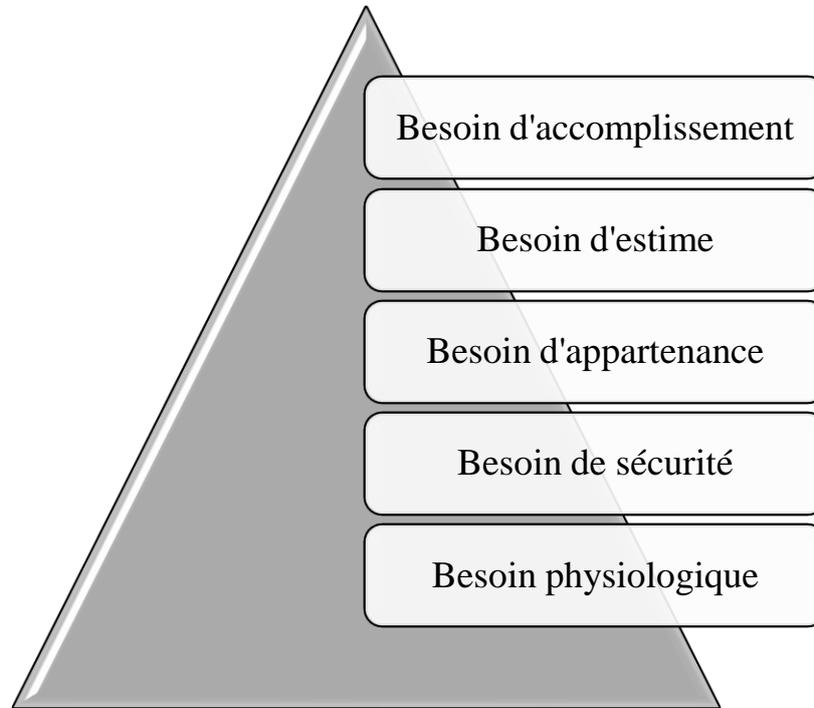


Figure 1: La pyramide des besoins de Abraham Maslow

Il identifie des besoins et des motivations sociales les plus profondes au travail tels que : l'identité, la reconnaissance, la considération ou encore la réalisation de soi. La réussite d'une organisation provient de sa capacité à assurer la réalisation de ses membres. « La motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire une nouvelle classe de besoin, et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, celui du besoin de réalisation de soi » (Roussel, 2000).

Quelques années plus tard, une seconde théorie des besoins a été développée par Alderfer (1969), la théorie ERD (ERG). Cette théorie suggère que la motivation de l'individu est provoquée la nécessité de satisfaire trois types de besoins :

- les besoins d'existence (E) ;

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

- les besoins de rapports sociaux (R) ;
- les besoins de développement personnel (D).

Contrairement à la théorie de Maslow, chaque besoin peut agir de manière simultanée. « La motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, elle-même liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense » (Roussel, 2000). L'intensité d'un besoin est subjective selon les personnes, varie dans le temps et est compensable par un autre besoin (phénomène dit de frustration – régression).

La théorie bi-factorielle d'Herzberg affirme également que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. Herzberg essaie d'appliquer la théorie de Maslow à l'entreprise. Herzberg et Al. (1957, 1959) distinguent deux catégories de facteurs qui interviennent dans les mécanismes motivationnels de manière très différente. La première catégorie contient des facteurs qui peuvent rendre les employés heureux. Ils sont appelés facteurs de motivation car ils encouragent les individus à s'efforcer de répondre à leurs besoins. Suite à des recherches empiriques, Herzberg (1971) propose une liste de facteurs motivationnels : les résultats (accomplissements, réalisation d'un travail bien fait), la conscience des résultats, le travail lui-même (but du travail), la responsabilité, la promotion ou la progression, la potentiel de développement. Les facteurs de motivation correspondent aux deux derniers niveaux de l'échelle de Maslow. Les facteurs de la deuxième catégorie sont incapables de produire de la satisfaction et peuvent, au mieux, créer de l'indifférence et, plus généralement, de l'insatisfaction. Ils ne seraient pas une source de motivation. Ils incitent l'individu à agir sans réelle motivation ; ce sont des facteurs d'hygiène, de soin ou d'ambiance qui sont nécessaires au bon équilibre mental de l'individu. Ils correspondent aux trois premiers niveaux de la pyramide. Ces facteurs d'hygiène sont : le patron (qualités et lacunes), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations entre collègues, subordonnés et patron, la notoriété, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnels (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, par exemple la mutation). Herzberg (1971) est arrivé plus tard à la conclusion affirmée que la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est-à-dire que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction ou, dans le pire des cas, de l'insatisfaction. A l'inverse, les facteurs d'hygiène peuvent créer de l'insatisfaction pour une personne, au mieux insatisfaite et non insatisfaite. De cette conclusion, Herzberg distingue deux catégories de besoin : les besoins physiologiques liés aux facteurs d'hygiène, et les besoins physiologiques liés aux facteurs de motivation. A travers cette analyse,

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

il établit les principes de base du concept de l'enrichissement du travail pour motiver les employés à travailler.

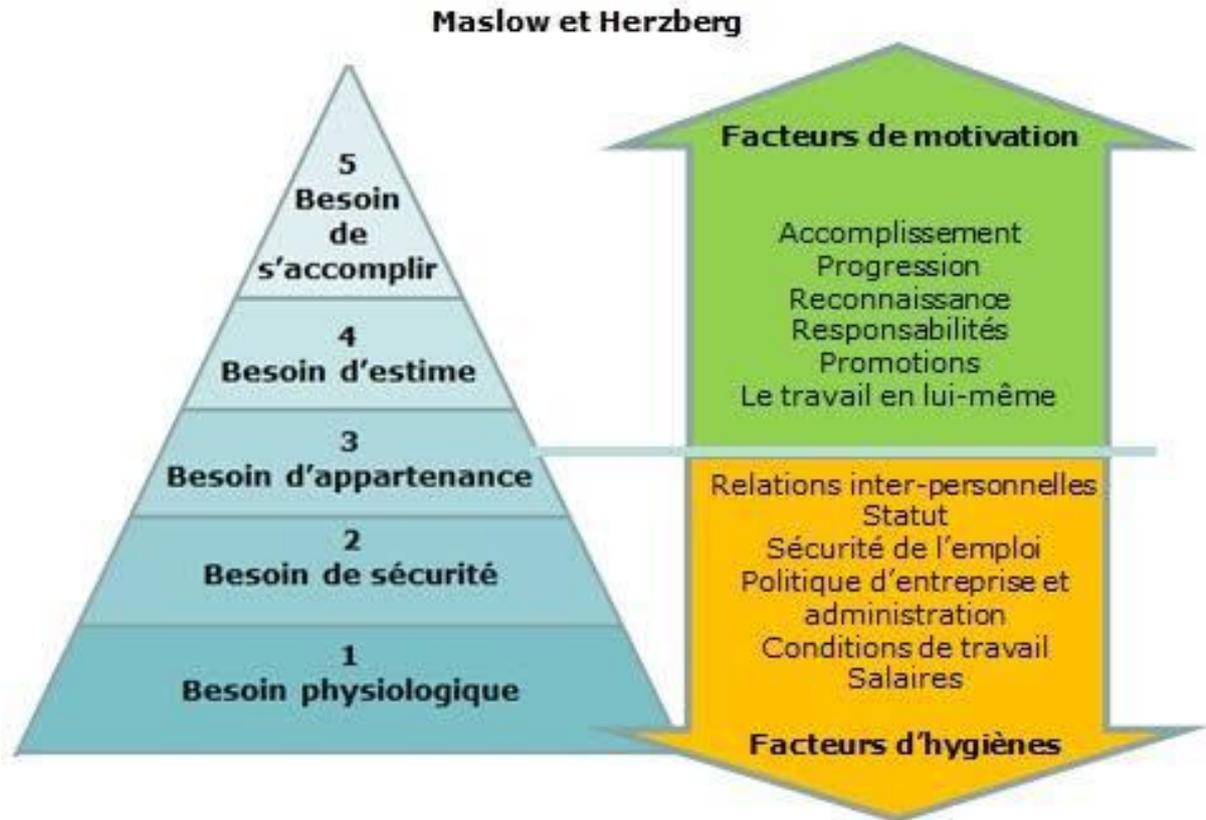


Figure 2 : La théorie des deux facteurs de F. Herzberg

3.1.2. Les théories classiques de la motivation intrinsèque :

De nombreuses théories développées dans les années 1970-1980 supposent que la motivation est principalement causée par le désir de répondre à des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur. Sur la base de ce principe, ces théories cherchent à identifier quelles sont les forces internes et externes qui influencent la prise de décision individuelle. En psychologie organisationnelle, deux théories émergent de ce flux : la théorie de l'évolution cognitive et la théorie des caractéristiques professionnelles.

La théorie de l'évolution cognitive remonte aux travaux de Deci et Ryan (1971, 1975, 1985). « Leur hypothèse fondamentale est que la motivation intrinsèque serait suscitée par des besoins

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

que chaque individu développe plus ou moins, ceux de se sentir compétent et autodéterminé. Chaque individu, à des degrés divers, cherche à satisfaire des besoins de compétence, c'est-à-dire, à développer ses capacités à interagir efficacement avec son environnement (de travail, relationnel,...). Cette capacité se développe par l'accumulation de connaissances et d'expérimentations lors de ses interactions avec son environnement mais aussi par la force de ce besoin qui l'incite à chercher à le maîtriser » (Roussel, 2000). Les individus sont également motivés par le besoin de se sentir autodéterminés, c'est-à-dire de développer leurs capacités à faire des choix dans le plus grand nombre de situations possibles. Pour satisfaire ce besoin, il s'agit pour l'individu de développer sa perception d'être à l'origine de son comportement (développer son locus causal interne). Tant qu'il est conscient que son environnement guide ses décisions, il perçoit un lui un locus de causalité externe.

La théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980) s'intéresse aux effets conjoints des forces incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi, sur la motivation et la satisfaction au travail. Ils ont développé un modèle sur les caractéristiques du travail qui pourraient influencer la motivation interne. Le potentiel de motivation lié à un emploi peut générer une motivation interne élevée lorsque trois types de besoins de développement personnel sont satisfaits :

- L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail : c'est le sentiment d'autonomie.
- L'individu doit ressentir que son travail a un sens. Pour cela, son emploi doit lui permettre de ressentir trois caractéristiques : la variété des compétences requises, l'identité de la tâche et la signification de la tâche.
- L'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise. Cela dépend d'une autre caractéristique de son emploi : la qualité du feed-back reçu.

Ces trois besoins de développement personnel peuvent se manifester de manière différente selon les personnes. Plus ces besoins sont élevés, plus ces trois perceptions seront importantes pour évaluer les motivations sous-jacentes associées à l'emploi. Ainsi, la motivation intrinsèque est supposée se développer sous l'effet multiplicateur de la force du besoin de développement et de réalisation d'un travail à fort potentiel motivationnel. Ce processus de multiplicatif va opérer sur quatre types de variables affectives et comportementales : la motivation interne liée au travail, la satisfaction au travail, la qualité du travail réalisé et l'absentéisme (départ volontaire).

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

3.1.3. Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité

La théorie de l'équité a été largement développée par les recherches d'Adams au début des années 1960. Depuis le milieu des années 1980, nous avons connu de nouvelles répercussions sous l'impulsion des efforts de Greenberg sur le concept de justice organisationnelle.

La théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965) explique la motivation au travail en termes de tendance d'un individu à comparer sa situation à celle des autres. Cette hypothèse est basée sur l'étude de Festinger sur les comparaisons sociales (1954). Adams mentionne également la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957). L'hypothèse de base est que l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est à l'origine d'une tension psychologique, qui conduit à cette tension et à des actions individuelles visant à la réduire. Dissonance. Ainsi, l'individu observe son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité dans son entreprise. Selon cette théorie, l'individu tend à évaluer ses contributions (input) en faveur de son organisation de travail (performances, niveaux de formation, de compétence, ancienneté, efforts, etc.). Il évalue aussi les avantages (outcomes) qu'il retire de son emploi (salaire, conditions de travail, statut, reconnaissance, promotions, etc.). Puis, il compare ses deux éléments : « avantages retiré de l'emploi (Ap) » sur « contributions en faveur de l'entreprise (Cp) ». Chaque individu élabore un ratio correspondant à cette comparaison : Ap/Cp . L'individu poursuit ce processus de comparaison en évaluant le ratio "avantages retirés de l'emploi sur contributions en faveur de l'entreprise" qu'il perçoit chez d'autres personnes considérées comme points de repère : Aa/Ca . L'individu élabore ses ratios selon son système de perception, ils sont donc subjectifs. Lorsque les individus reconnaissent l'égalité de leur situation, ils éprouvent un sentiment d'impartialité. D'un autre côté, lorsqu'il reconnaît la différence de sa situation, il éprouve un sentiment d'injustice, soit en dessous, soit au-dessus. Sa motivation découle de son désir de réduire ses émotions et de changer sa perception de nouveaux comportements (changement de contribution au travail, départ de l'entreprise, transfert, promotion, avancement, etc.) ou situations (psychologie). Contributions, ses récompenses, ou leurs modifications de ceux qui se comparent en les relativisant ; utiliser de nouvelles personnes comme points de comparaison, etc.). Enfin, « l'individu tend à se comparer à une ou plusieurs personnes à l'intérieur de son entreprise, et à des personnes travaillant dans d'autres organisations. Il se sera confronté à un problème d'équité interne dans le premier cas, d'équité externe dans le second » (Roussel, 2000).

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

Suite au développement du concept de justice organisationnelle, Greenberg (1987, 1990) a retenu deux dimensions de l'équité au sein des organisations : la justice distributive et la justice procédurale (ou des processus).

L'équité crée un sentiment d'impartialité, c'est-à-dire la façon dont une organisation distribue les récompenses (salaires, promotions, récompenses, responsabilités, etc.). Greenberg propose d'ajouter un sens de la justice, ou justice procédurale, aux procédures et processus mis en œuvre par l'organisation à cette structure et à l'analyse qui la compose. Cela implique essentiellement des étapes pour prendre des décisions sur l'attribution de primes, telles que des systèmes d'évaluation des performances, des procédures de promotion, des procédures d'appel décisionnelles et des procédures de cogestion. Le processus par lequel les individus peuvent participer à la prise de décision, bénéficier d'informations, se justifier, exprimer leurs opinions et faire des réclamations, a un impact positif sur la justice. Un autre aspect des processus qui affectent la justice est la manière dont elles sont mises en œuvre. L'arbitraire, la cohérence, la moralité et l'éthique dans l'application des procédures sont considérés comme des déterminants de l'impartialité.

3.2. Les théories du choix cognitif :

Kanfer (Kanfer, 1990) regroupe dans sa taxinomie les théories des attentes-valences (théorie E x V), de l'attribution et de la dynamique de l'action, au sein d'un paradigme qui a dominé la recherche empirique sur la motivation au travail depuis le début des années 1960 : celui des théories du choix cognitif. Elles reposent sur un principe de base qui trouve son origine dans les travaux de Tolman (1932) et Lewin (1936) : le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit et de ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés. Ces théories dites de processus tentent de répondre à la question "comment les gens sont-ils motivés pour travailler ?". Elles partent du postulat que l'homme se comporte de manière hédoniste dans ses choix de comportement (Lawler, 1971 ; Kanfer, 1990). Il essaie de maximiser l'affect positif et de minimiser l'affect négatif en adoptant des comportements visant à l'obtention de résultats associés à la plus grande valeur ou utilité globale positive perçue" (Kanfer, 1990, p.113). Cette taxinomie propose de classer ces théories selon trois approches : l'approche cognitive-interactionnelle classique ; l'approche cognitive-intermittente ; celle des dynamiques de l'action.

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

3.2.1. L'approche cognitive-interactionnelle classique

Atkinson (1957) Achievement Motivation Theory est la contribution la plus importante à cette approche. La motivation pour la réalisation est le stimulus ou le pouvoir qui pousse un individu à orienter ses actions vers les objectifs auxquels il tient. Compte tenu de leur travail, les individus choisissent leurs actions en fonction du compromis entre l'impact positif du succès et l'impact négatif de l'échec. La motivation de la réussite pousse les individus à rechercher le succès et à éviter l'échec. Le modèle théorique d'Atkinson comprend les motifs comme le produit d'un processus dans lequel six facteurs interagissent. Le premier est le motif de la réussite ou du succès. La seconde est la motivation pour éviter l'échec. La peur lorsqu'un objectif n'est pas atteint dépend de la propension de l'individu. Les deux autres facteurs correspondent à des attentes de succès ou d'échec. Il s'agit d'une évaluation subjective de la probabilité d'atteindre ou de ne pas atteindre un objectif souhaité. Enfin, les deux derniers facteurs correspondent aux valeurs incitatrices soit du succès, soit de l'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective des affects positifs ou négatifs qui surviendront en cas de succès ou d'échec. Ainsi, ce modèle suggère que la motivation au travail exige trois conditions, être motivé pour réaliser les tâches avec succès (mobile d'accomplissement), percevoir une probabilité de réussir (expectation), et valoriser le succès (valeur incitatrice du succès) (Roussel, 2000).

3.2.2. L'approche cognitive-intermittente

Vroom en 1964 propose une théorie de la motivation au travail proposée par Atkinson qui ne se limite pas au compromis entre les attentes de succès et d'échec. Depuis l'étude de Locke (1975), la théorie formulée par Vroom semble être connue sous le nom de théorie Valence-Instrumentalité-Expectation (Théorie VIE). Les termes "théorie des attentes" ou "théorie de l'expectation" sont également très courants. Selon Vroom, la force motivationnelle repose sur la succession de trois types de perceptions :

- **Expectation (l'attente) (E)** : c'est la croyance que l'individu a sur le fait que lorsqu'il fournit beaucoup d'effort, cela lui permettra d'augmenter sa performance au travail. C'est de se penser capable de réaliser les objectifs.
- **L'instrumentalité** : il s'agit de la probabilité que la performance attendue par l'individu, entraîne des récompenses ou des sanctions.
- **Valence (V)** : c'est la perception qu'a l'individu face aux récompenses obtenues.

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

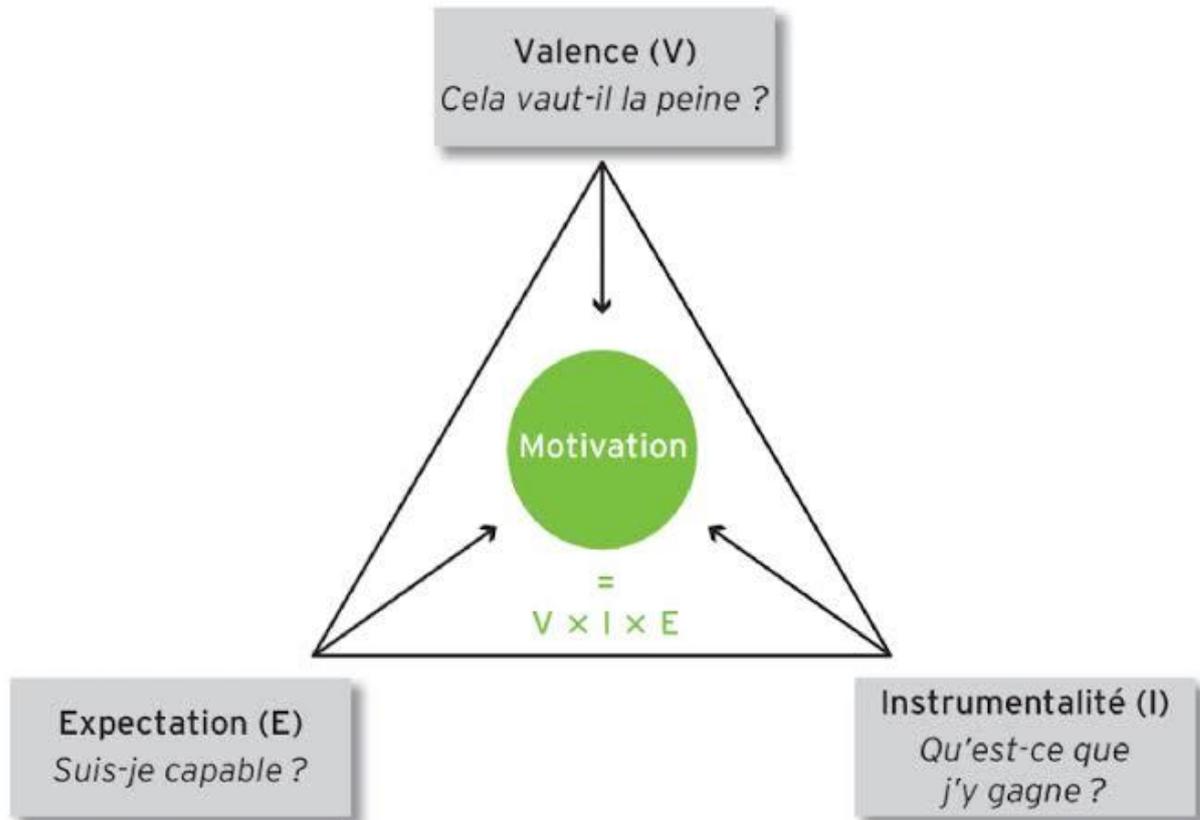


Figure 3 : La motivation selon Vroom

Ruth Kanfer décrit la théorie VIE "d'intermittente ou d'épisodique" dans la mesure où elle est « centrée sur des attentes et des valences de l'individu par rapport à des comportements particuliers, dans des situations particulières » ou intermittentes (Kanfer, 1990). Il définit la force motivationnelle comme l'intensité d'agir dans le but d'accomplir une action. Les individus seraient motivés à agir ou à adopter tel ou tel comportement au travail, suivant un processus psychologique qui les guide à prendre des décisions rationnelles. Ces décisions dépendent d'une part de sa perception et, d'autre part, des conséquences possibles des différentes options qu'il évalue. Sa motivation au travail serait déterminée par les attentes de pouvoir réaliser des objectifs de performance grâce aux efforts qu'il se sent capable de déployer. Ces attentes le pousseront à agir s'il perçoit une relation d'instrumentalité. « Il doit percevoir qu'il a des chances de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance qu'il pourrait réaliser. Ces relations d'attentes et d'instrumentalité produiront de la motivation si l'individu ressent de l'attrait (une valence) à l'égard des objectifs de performance et des récompenses espérées » (Roussel, 2000).

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

Le modèle théorique de Vroom va être et aménagé par d'autres psychologues des organisations. Deux modèles régulièrement utilisés dans les études empiriques des années 1970 aux années 1980, le modèle de Porter-Lawler en 1968 et le modèle de Nadler-Lawler en 1977, se distingueront. Ce dernier est l'aboutissement d'un travail de conceptualisation du modèle classique des attentes. Fréquemment appliqué aux questions de rémunération dans les entreprises, il suggère une relation causale entre le processus de motivation, la charge de travail, le niveau de performance atteint, les récompenses attribuées et la satisfaction au travail. « Selon ce modèle, la motivation au travail d'un employé dépendra de ses croyances : en ses capacités à déployer les efforts pour travailler au niveau de performance souhaité (les attentes efforts – performances) ; que son comportement, en l'occurrence ses efforts, conduira à certains résultats (les attentes performances – résultats de type récompenses) » (Roussel, 2000). En fin de compte, la motivation dépend de l'attractivité des résultats possibles (la valeur de la récompense).

3.2.3. L'approche des dynamiques de l'action :

Atkinson, en collaboration avec Birch puis Kuhl (1970, 1978, 1984), propose une nouvelle orientation pour la recherche sur la motivation au travail. Leurs travaux mettent l'accent sur les effets divers et dynamiques des tendances motivationnelles individuelles dans l'orientation et la durée de l'action. Cette théorie suppose que les individus éprouvent régulièrement de multiples tendances motivationnelles. En outre, son comportement à un moment donné reflète les tendances motivationnelles les plus importantes. Le principe de la théorie de la dynamique d'action repose sur l'opposé des deux forces motivationnelles qui déterminent le comportement : les forces consommatrices et les forces incitatrices. Le pouvoir des incitations guide les actions vers une activité particulière à un moment donné, tandis que le pouvoir de la consommation agit plus tard pour réduire la motivation pour cette activité. S'attendre à ce qu'une tâche réussisse est supposé être plus consommateur que s'attendre à ce qu'une tâche échoue. De même, l'effort requis pour les tâches faciles est plus important que pour les tâches difficiles. Lorsqu'il s'oppose à la consommation et à la stimulation de l'énergie, un individu reporte un maximum d'énergie à une action ou à une tâche particulière, au détriment d'une autre.

Par conséquent, cette théorie a l'avantage de pouvoir expliquer comment les gens peuvent gérer des tâches qui résultent de faibles valences. Cette dynamique peut aussi expliquer la stabilité du comportement d'une personne au travail dans le temps. Un individu peut être motivé par son travail pendant longtemps, mais sa motivation est régulièrement dirigée vers d'autres activités. Ainsi, la stabilité motivationnelle dans le temps s'explique par des changements de direction

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

comportementale. Le contraste entre stimuler et consommer de l'énergie pour une tâche et consommer de l'énergie pour une autre tâche peut aider à maintenir la motivation globale pour le travail. Pour la plupart des activités réalisées, si la consommation dépasse le pouvoir de déclenchement, une motivation individuelle peut être envisagée.

3.3. Les théories de l'autorégulation - métacognition :

Ruth Kanfer (1990) rassemble le dernier ensemble de théories avec les derniers développements au sein du paradigme de l'autorégulation - métacognition. Elles étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs d'un individu alors qu'il cherche à atteindre ses objectifs. Lorsqu'il fait un choix, les processus cognitifs et affectifs orientent les actions qui lui permettent d'atteindre ses objectifs. Ces théories proposent d'expliquer le processus de détermination de l'impact d'un objectif sur le comportement, plutôt que le processus de détermination du choix d'objectif poursuivi par un individu. Trois groupes de théories : la théorie de la fixation d'objectifs (Locke, 1968 ; Locke et al, 1981), la théorie socio-cognitive (Bandura, 1986, 1991) et la théorie du contrôle (Carver et Sheier, 1981) dominent cette approche. La psychologie organisationnelle traite de la première des classifications de Kanfer. Depuis l'élaboration de cette classification en 1990, la théorie de l'autodétermination, notamment basée sur les travaux de Bandura, Carver et Sheier, a trouvé une voie vers la recherche organisationnelle (El Akremi, 2000).

3.3.1. La théorie de la fixation des objectifs :

La théorie de l'établissement d'objectifs cherche à répondre à la question "comment motiver les gens" et fournit une solution "en fixant des objectifs". Elle a d'abord été considérée comme une série de techniques et non comme une théorie formelle (Locke, 1975). Elle est ensuite structurée et enrichi de concepts et de suggestions théoriques cohérents et solides. Développé à l'origine par Locke (1968), il suppose qu'un individu a un objectif conscient à atteindre. Elle propose comme hypothèse principale que les objectifs sont déterminés par des processus cognitifs et des réactions affectives et sont les précurseurs qui ont le plus fort impact sur le comportement. La théorie ne cherche pas à expliquer les processus qui relient cognition, affect, objectif et comportement. Elle se préoccupe de comprendre comment des objectifs peuvent avoir un impact sur le comportement au travail. « Cette théorie pose comme autre postulat que les individus se comportent de façon rationnelle et consciente. Elle a donc une base cognitive puisque l'individu aurait un certain degré de contrôle sur ses stimulus, ferait des choix, orienterait des actions, consciemment, en direction des objectifs qu'il veut atteindre. Mais par rapport aux théories du choix cognitif, elle introduit la notion de volition » (Roussel, 2000).

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

Certains engagements ne seraient pas pris selon des décisions cognitives, mais sans calculs particuliers, par devoir ou par volonté. Locke et ses collaborateurs en 1981 concluent que l'établissement d'objectifs organisationnels améliore la performance des employés lorsque :

- Ces derniers jugent avoir les capacités nécessaires pour réaliser l'objectif fixé ;
- Il y a un feed-back : Le responsable informe l'employé des progrès accomplis par rapport à l'objectif. Cela vous permet de mesurer et de coordonner les efforts qui doivent être développés pour atteindre vos objectifs ;
- Les employés sont récompensés lorsqu'un objectif est atteint ;
- Le niveau organisationnel soutient les objectifs de ses subordonnés et collabore aux programmes d'établissement d'objectifs ;
- Les employés acceptent des objectifs qui sont fixés en fonction des informations fournies.

Dans ces conditions, la motivation peut provoquer l'action et conduire à l'atteinte d'objectifs. Ce processus dépend de la qualité des objectifs fixés. Locke et Latham (1984) en identifient quatre :

- L'objectif peuvent attirer l'attention des employés ;
- Il a la capacité de mobiliser les efforts des employés pour les tâches (intensité) qui permettent de les réaliser ;
- Favorise la mobilisation des efforts pour les tâches (persistance) ;
- Facilite le développement de stratégies.

Sur ce dernier point, les auteurs précisent que la fixation d'objectifs peut être une opportunité pour permettre une liberté d'action dans la gestion efficace dans l'organisation du travail, des plans, des décisions et des efforts. Les objectifs fixés doivent être précis et bien définis, surtout s'ils peuvent être quantifiés pour faciliter l'évaluation des performances. Des objectifs spécifiques concentreront les efforts individuels sur eux plutôt que sur des objectifs généraux. « Lors de la définition des objectifs, vous devez éviter les formulations telles que "faites pour le mieux" » (Locke, 1968).

3.3.2. Les théories de l'autodétermination :

Ces théories s'inscrivent dans une approche interactive de l'organisation, où les individus ne sont pas seulement les "processeurs" de l'information, mais aussi les acteurs qui influencent le contexte dans lequel ils interagissent. Elles effectuent une analyse personnelle basée sur

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

le concept de soi pour expliquer le phénomène d'autorégulation. L'autorégulation est une préoccupation majeure dans le management moderne des ressources humaines et fait référence à la manière dont les individus gèrent et dirigent leurs actions. L'autorégulation se manifeste dans la recherche sur la théorie du contrôle de Carver et Scheier en 1981 en raison du fait que les individus pensent, ressentent ou croient en eux-mêmes. Par conséquent, le soi est à l'origine des mécanismes d'autorégulation et sera le principal régulateur du comportement. Deci et Ryan (1991) reprennent cette analyse dans la théorie de l'autodétermination. Ils analysent la relation entre le soi, les sentiments d'autodétermination et la capacité d'étendre les recherches sur la théorie de l'évaluation cognitive ci-dessus. « Le comportement autodéterminé de l'individu est suscité par des mobiles affectifs et cognitifs qui le poussent à préserver un état positif de soi qui se traduit par une perception de soi comme étant compétent et efficace » (El Akremi, 2000).

L'hypothèse centrale de la théorie de l'autodétermination est l'hypothèse que le comportement d'un individu est motivé par le besoin d'être la source de son comportement et de se sentir compétent. « Elle repose sur un cadre d'analyse dans lequel trois théories s'expriment clairement : la théorie de l'évaluation cognitive, la théorie de l'orientation à la causalité et celle de l'intégration de soi » (Deci & Ryan, 1985). La première suggère que la motivation au travail est déclenchée par l'expression de besoins en compétences. Elle motivera les individus à maîtriser leur environnement (travail, profession, organisation) afin de développer leurs sentiments de compétence et d'efficacité. Lorsqu'un individu développe ces deux émotions, elles sont amplifiées dans le processus de motivation à la réalisation. . La théorie l'orientation à la causalité stipule que les individus chercheront à contrôler leur environnement par leurs propres comportements. Le désir d'être la cause de ses actions pour répondre à ses besoins suscite également une motivation personnelle. Enfin, la théorie de l'auto-intégration suppose que des différentes formes de contrôle de l'individu au sein d'une organisation et les contraintes externes contribuent à son processus de socialisation, à l'évolution de sa personnalité. Elle suppose que chaque individu change de comportement au sein de l'organisation sous l'influence du processus d'intériorisation, et que le comportement initialement régulé par un moteur extérieur devient autodéterminé au fil du temps.

La clarification de ces trois théories permet à Deci et Ryan (1985) de choisir une vision variable de la motivation en distinguant trois états que l'on peut qualifier de continuums autodéterminant. « La motivation intrinsèque caractérise les individus motivés par des besoins de compétence et d'autodétermination. La motivation extrinsèque caractérise les individus dont

Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail

les comportements sont guidés par des mobiles de nature instrumentale, le travail devenant le moyen pour atteindre une fin (bien-être matériel) » (Roussel, 2000). Lorsqu'un individu perd le contrôle de la régulation de son comportement, son sentiment d'autodétermination diminue. Enfin, l'amotivation caractérise les personnes qui travaillent de manière mécanique. L'état d'aliénation se développe à la recherche de la satisfaction du besoin d'autodétermination. Les individus ne sont plus conscients du lien entre leurs efforts, leurs actions et les résultats qu'ils obtiennent. A travers ces recherches, Amabile (1993) propose une définition complémentaire de la motivation en réponse à l'apport de ce courant théorique : « Les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils effectuent une activité pour le plaisir, l'intérêt, la satisfaction de curiosité, l'expression de soi ou le challenge personnel. Les individus sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même » (Amabile, 1993) (salaire, carrière, cadre de vie...).

Conclusion :

Cette première partie a pour but de fonder un socle commun de connaissances autour du management collaboratif.

La relation entre salariés et managers, le type de management exercé, le niveau de la charge de travail sont autant de facteurs qui influencent la motivation et dépendent du choix de la politique du personnel.

Les théories des besoins, mobiles et des valeurs sont essentielles pour comprendre les comportements déclencheurs ou non déclencheurs. Les autres théories leur reconnaissent la capacité de mettre l'accent sur le rôle de l'émotion, des dispositions, de la volonté et des caractéristiques instrumentales en rapport avec le travail

Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs

Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs

Introduction :

« *L'intelligence collective est l'art de maximiser simultanément la liberté créatrice et l'efficacité collaborative* ». **Pierre Levy**

Le succès dépend de la qualité du management et des méthodes utilisées, ainsi que des nombreuses relations sociales qui y sont construites. Cet échange de connaissances, de compétences et d'expériences a un impact positif sur l'efficacité de l'équipe et la performance globale de l'entreprise.

Dans un premier temps, nous parlerons de l'intelligence collective et de son importance pour le bien-être et l'efficacité de l'entreprise et des collaborateurs. Puis dans un second temps, nous exposerons les étapes de construction d'un projet collaboratif.

Section 1 : Notion d'intelligence collective

Le mode de division verticale des entreprises est de nos jours obsolète. Pour relever de nouveaux défis, les organisations tentent désormais de mettre en place des modèles plus coopératifs et collectifs.

1. Définition de l'intelligence collective :

L'intelligence collective est un concept issu des sciences sociales et de la psychologie du travail.

L'intelligence collective est la capacité d'un collectif (comme une équipe ou une entreprise) à concentrer toutes les connaissances et compétences individuelles vers un objectif commun. On peut également le définir comme « la capacité intellectuelle d'une organisation ou d'une communauté d'individus (humaine mais aussi animale, à l'instar des fourmis) à réaliser des tâches complexes grâce aux interactions nouées entre ses membres et aux synergies réalisées qui en découlent » (Microsoft, 2019).

Exemple : Nous distinguons les parties politiques qui regroupent un grand nombre d'individus pour former leur politique; nous pouvons également citer les militaires qui sont ensemble, en groupe, pour protéger, rassurer et surveiller un pays.

L'intelligence collective peut-être expliqué en trois étapes.

- **1ère étape :** C'est d'abord être acculturé a un certain nombre d'outils qui nous permettent de mieux communiquer et travailler ensemble (Par exemple : savoir faire des

Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs

dessins, des sketches notés, savoir utiliser des outils comme le Canva qui sont des grands tableaux qui nous permettent d'organiser la pensée et de travailler avec les autres).

- **2e étape :** C'est collaborer, c'est-à-dire faire avec les autres, travailler avec eux. Pour cela, nous disposons d'outils digitaux, mais également de nombreuses outils liés à l'innovation fondées sur l'agilité, design Thinking, l'intelligence collective etc...
- **3e étape :** il s'agit de la coopération. Coopérer ça veut dire créer avec les autres parce que même si on additionne toutes les compétences des uns et des autres, on n'arrivera pas à la solution et la coopération c'est quelque chose de nouveau qui dépasse la somme des expertises des individus dans l'équipe.

Donc, l'intelligence collective c'est :

- des outils (acculturer);
- travailler avec les autres (collaborer);
- innover, créer de nouvelles solutions avec des personnes d'une équipe (coopérer).

« Il y a une distinction à faire entre collaborer et coopérer », précise Cécile Dejoux, professeur des universités au CNAM (Conservatoire National des Arts et des Métiers), créatrice d'un MOOC (Massive Open Online Course) sur le management en mode collaboratif et sur l'intelligence collective. « Collaborer c'est répartir des tâches entre les personnes d'un groupe où $1+1 = 2$; coopérer c'est faire face à une situation complexe et co-crée ensemble car, face à la complexité des problèmes auxquels les entreprises sont confrontées aujourd'hui, personne ne peut plus y arriver seul » (Epsens, 2021), affirme-t-elle.



Figure 4 : Intelligence collective

2. Mise en œuvre de l'intelligence collective :

Pour que le manager arrive à insuffler dans une équipe intelligence collective, en tenant compte des retissant, de ceux qui veulent toujours en faire trop, une matrice qui caractérise la mise en œuvre de l'intelligence collective issue de recherches menées par les spécialistes a émergé : elle est appelée « les 5 R ». Pour qu'un groupe fonctionne et coopère, c'est-à-dire aille au dernier niveau de l'intelligence collective, il faut qu'il y ait cinq leviers.

- Le Rôle (1er R) : Tout le monde dans le groupe doit avoir un rôle différent de son métier (par exemple : leader, expert, témoin, simple participant ...). Les rôles sont déterminants et tout le monde doit en avoir un parce que celui qui n'en a pas sera probablement le perturbateur dans le groupe.
- Les règles (2e R) : Le groupe doit co-construire des règles de fonctionnement et qui doivent être respectées par tous (par exemple : si on fait une réunion hebdomadaire de 30mn, personne n'a le droit de regarder son téléphone).

Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs

- Les rites (3e R) : Le groupe doit co-créer ensemble des rites, des moments qui vont structurer la culture du groupe (par exemple célébrer les nouveaux arrivants, les succès...). Ils permettent d'avoir de la cohésion et une unicité propre au groupe.
- La reconnaissance (4e R): Il est important que chacun soit reconnu individuellement pour son apport au collectif, autrement, l'engagement s'essoufflera.
- La routine (5e R) : Il est très important d'avoir une routine dans une équipe pour pouvoir créer une culture d'entreprise. Pour se faire, il existe des outils qui permettent de savoir ce que tout le monde fait appelés « dodoing down », des outils qui permettent de savoir quand sont les réunions obligatoires, comment se font les comptes rendus de réunion... Ces routines permettent d'avoir des outils communs et d'avoir des balises qui font que chacun aura toutes les bonnes informations.

Donc, ces 5R sont la base d'un modèle pour mettre en œuvre la performance de l'intelligence collective au sein des équipes.

3. Les outils de l'intelligence collective (les 5C) :

La désignation 5C fait référence à un ensemble de cinq compétences clés qui sont de puissants outils d'intelligence collective. Il s'agit de la créativité, la compassion, la collaboration, la communication et la réflexion collective. Nous les verrons ci-après en détails et nous montrerons comment elles contribuent à l'utilisation de cette intelligence collective.

3.1.La créativité :

La créativité est la source de toute innovation. Elle nous distingue également des robots. Elle peut être utilisée pour imaginer des solutions nouvelles et innovantes à des problèmes qui n'étaient pas clairs auparavant. En particulier, la créativité aide à expliquer les histoires que nous racontons à autrui pour mieux les faire comprendre, mais aussi avancer dans nos projets de vie. Elle nous permet de nous écarter des schémas habitués et de proposer de nouvelles idées, des perspectives innovantes et parfois des concepts inattendus pour faire la différence. « En favorisant les échanges entre collaborateurs et en créant un climat de confiance, chacun sera plus enclin à s'exprimer et partager ainsi ses idées créatrices » (Bluenove, 2018).

Afin de développer cette créativité, « Il est important de libérer son cerveau afin d'accentuer les nouveaux liens, et ainsi imaginer des solutions, des idées fortes et intéressantes. Nous savons tous qu'il faut muscler notre cerveau, comme le stimuler, le nourrir, l'entraîner grâce à notre imagination. Cette créativité peut permettre l'évolution de l'individu mais aussi la connaissance et obtenir la satisfaction » (Fasullo, 2022)

Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs

3.2.La compassion :

Elle est le point de départ de tous les élans de solidarité. Elle est synonyme d'entraide, d'amitié et d'écoute.

Il s'agit d'écouter attentivement et avec générosité les avis et les opinions des autres. Elle implique aussi une prise en compte de ses émotions et de ses ressentis. En terme général, elle consiste à se soucier d'une personne qui souffre sans ressentir les mêmes sentiments. Elle joue un rôle important pour faciliter l'entraide entre les différents acteurs en intelligence collective, favorisant la création d'une complémentarité de leurs compétences et de leurs expériences.

« Par contre, être trop compatissant peut vite se retourner sur vous. Il faut prendre garde à ne pas se faire manipuler par vos collègues. Il est normal de compatir, de se rendre service, mais vous devez garder un niveau d'échange objectif » (Fasullo, 2022).

3.3.La collaboration :

Elle fait partie de notre quotidien. L'un des grands principes de l'intelligence collective est de combiner les compétences de chacun et d'utiliser ces connaissances complémentaires vers un objectif commun. La collaboration comprend le partage de connaissances et d'expériences, mais aussi apprendre à compter sur les autres pour réussir ensemble et efficacement un projet. Elle permet l'évolution et la progression du travail, car toute l'équipe a le même objectif : la croissance de l'entreprise.

Cependant, la cohésion d'équipe ne peut être atteinte que si les employés se connaissent, car ils communiqueront plus facilement et apprécieront de travailler les uns avec les autres. Il serait judicieux de construire une relation plus sociable dans le but de créer une meilleure entente et de tisser des liens confraternels au sein du groupe.

3.4.La communication :

Elle permet de se comprendre, d'échanger des informations sans brouiller le message d'origine et d'assurer la bonne gestion des flux informationnels au sein d'une entreprise. Pour cela, la meilleure idée pour resserrer les liens de l'équipe, est de créer un bon environnement, en évoluant dans le respect de la valeur de chacun et dans une confiance mutuelle.

Pour communiquer, il faut être capable d'accepter l'échange d'opinions avec ses collègues et tenir compte de la discussion car c'est l'un des meilleurs outils pour renforcer le groupe. C'est là l'une des clés de la réussite !

Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs

3.5. La réflexion collective - l'esprit critique des réunions collectives :

Il s'agit d'examiner minutieusement l'information dont on dispose en se basant sur nos propres connaissances et pensées avant d'écouter les arguments des autres. « Développer son esprit critique, c'est aussi apprendre à s'ouvrir aux différentes perspectives, s'exposer au point de vue des autres et prendre position intelligemment » (Collégial Internatinal Sainte-Anne, 2020).

« Développer son sens critique implique une remise en question de notre vision des choses, de nos arguments et parfois même de nos valeurs. Il faut trouver les mots justes, expliciter les concepts, étayer son argumentation et reconnaître ou non le bien-fondé des hypothèses » (SMYLE, 2021). « Créez un climat propice à l'émergence de nouvelles idées via des groupes de travail sur des éléments très concrets (projets, objectifs, problématiques). Une réflexion conduite collectivement sera l'un des meilleurs moyens de stimuler idées et solutions pertinentes pour ensuite les mettre en commun » (Blunove, 2018).

4. Avantages de l'intelligence collective :

L'intelligence collective est l'intelligence d'un groupe, d'une communauté. L'application de l'intelligence collective aux entreprises fournit un cadre apaisant et s'est avérée bénéfique pour de nombreuses raisons. Découvrons les avantages de l'intelligence collective au quotidien pour vos équipes et votre management.

- La créativité : Les ateliers menés avec une approche d'intelligence collective ne se limitent pas à la simple communication verbale, mais offrent la possibilité d'utiliser une variété de modes de communication (le recours au photo-langage, aux associations forcées, ou encore au dessin). Les techniques plus ludiques (ou relatifs au jeu) d'intelligence collective dynamisent également les réunions.
- La responsabilité : En participant activement à la recherche d'idées et de solutions appropriées, chaque participant se sentira acteur du changement et voudra apporter sa pierre à l'édifice. En effet, les décisions prises collectivement et non pas imposées par une hiérarchie permettent une plus grande adhésion et plus de respect face à ces décisions (Step Group, s.d.).
- Le respect dans une équipe soudée : En travaillant ensemble vers un objectif commun, le tout dans un climat d'entraide et d'écoute, permet la création d'un groupe unis et soudé dans lequel chaque intervenant respecte les autres participants.
- La motivation : Le but devient plus clair. Chacun connaît la finalité des travaux à réaliser et a une vision concrète du projet. La motivation des employés est grandement améliorée

Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs

par des objectifs précis, un environnement de travail agréable et une communication simple au sein du groupe. L'intervention dans un groupe de travail est passionnante lorsque le groupe est constitué d'autres participants pleinement impliqués, le tout dans une dynamique d'échange et d'écoute active. « Ensemble, on est plus fort et un travail qui fait sens est un travail qui donne envie ! » (APTITUDES RH, 2017).

« Lorsque différents esprits se concertent en équipe, ce travail de fourmis augmente la compréhension du dossier à traiter, et ainsi chacun va contribuer à atteindre le résultat souhaité. Ainsi, le niveau de travail en sera nettement plus performant que si la personne travaillait seule » (Fasullo, 2022).

Section 2 : Création de projets collaboratifs

5. Etapes de création d'un projet collaboratif :

Les enjeux auxquels sont confrontés les administrateurs des systèmes d'information et les chefs de projet dans les projets collaboratifs dépendent de la manière dont ils sont abordés. Au niveau fonctionnel, par rapport aux projets, aux expériences et aux attentes, on peut distinguer une approche similaire à la division d'un système d'information en trois niveaux différents : management, tactique, opérationnel.

Chaque projet comprend ces trois niveaux d'activité : management/besoins/clients et utilisateurs qui se déclinent en un ensemble d'activités qui couvrent tous les niveaux stratégiques.

Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs

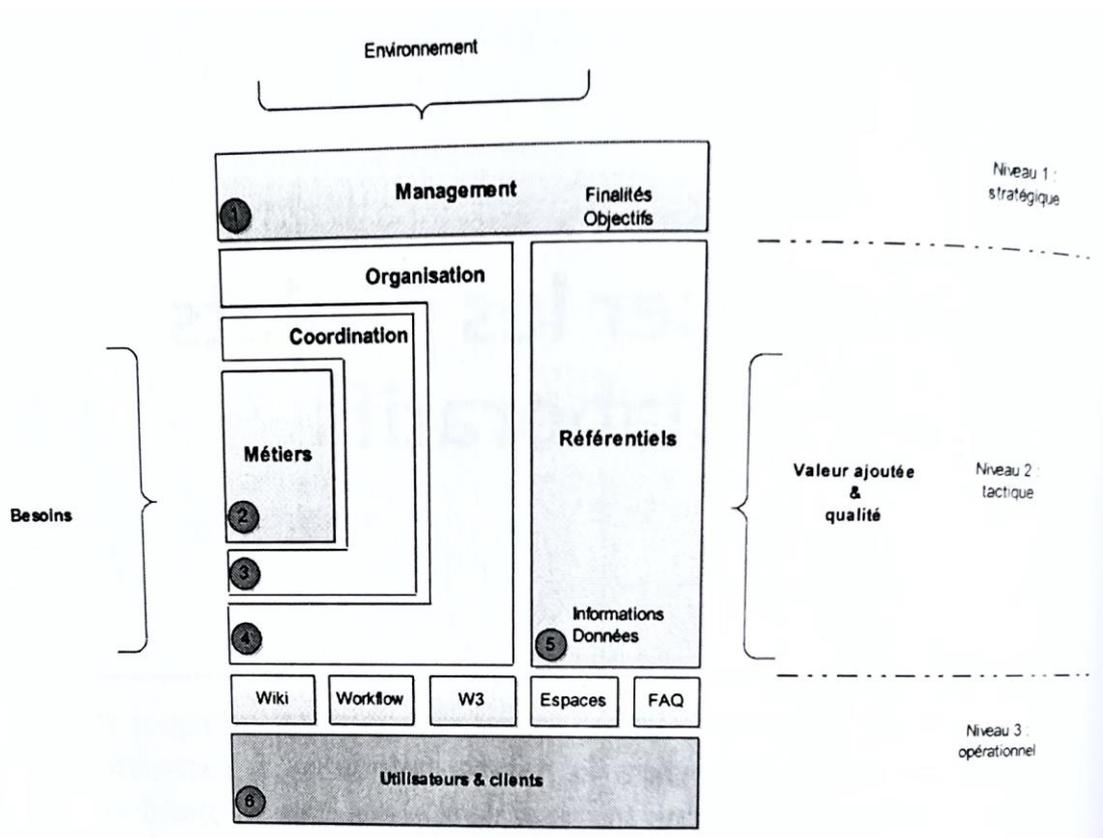


Figure 5 : Découpage fonctionnel des projets collaboratifs

En tant que modèle fonctionnel, cette représentation peut être utilisée pour tous les projets collaboratifs. Le but de ces trois niveaux est de séparer et d'intégrer les fonctions logiques entre elles.

Le 1er niveau, correspondant au top management, est en charge de l'initialisation et du suivi du projet. Au niveau 2, la première phrase correspond à la partie métier responsable des aspects techniques des métiers, la seconde partie est chargée de la coordination entre les participants et/ou les groupes thématiques, une troisième chargée de l'organisation du projet et de l'organisation proprement dite. La dernière phase concerne les éléments de référence qui a pour but, d'une part la centralisation et la distribution des informations et des données utilisées ou, d'autre part, de créer ou de compléter dans la structure des informations sous forme de métadonnées.

Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs

Le niveau 3 remplit des fonctions opérationnelles alliant la gestion des flux d'information, les bases de données et les différentes interactions entre les clients et/ou les utilisateurs. Pour se faire, un certain nombre de modules spécifiques de Wiki, de Workflow, de FAQ... sont intégrés pour répondre aux fonctions de gestion et d'administration du projet : privilèges, attributs, droits, commandes, opérations de gestion ou de production.

Il s'avère que le découpage des fonctionnalités proposé du projet collaboratif est similaire aux systèmes d'information qui l'hébergent. Examinons maintenant de plus près ces couches et leurs caractéristiques sous-jacentes.

5.1.Le niveau management :

Le management est une fonction cruciale d'une entreprise. Il est responsable de l'animation, de la prise de décisions et de garantir les objectifs des projets, ainsi que de la capacité à s'orienter. Le travail du management est également d'adapter le projet aux besoins de l'entreprise et aux attentes des clients ou utilisateurs. C'est le niveau le plus élevé du système organisationnel mis en place dans l'entreprise.

Savoir se fixer des objectifs et transformer les conditions initiales en une force irrésistible et également se donner la force de persévérer malgré les doutes, les échecs et l'adversité, les caractères du leadership réapparaissent à ce niveau.

Dès lors, la conduite du changement initié n'est pas qu'une simple gestion de projets collaboratifs, mais s'attache à des réflexions préalables sur les fondamentaux, puis leurs traductions vers des pratiques managériales allant de l'appropriation d'autres formes de communication aux usages des outils et des techniques d'échanges (mutualisation, copartage, communauté) entre les participants.

L'accompagnement de la structure coopérative s'appuiera progressivement sur des réseaux internes et externes d'influenceurs pour promouvoir et valoriser durablement de nouveaux usages.

5.2.Le niveau tactique :

Il est divisé en quatre fonctions principales qui forment différents sous-niveaux dont les principaux éléments sont :

- Les métiers : Cette activité prend en compte les métiers propres aux activités de l'entreprise. L'entreprise est un ensemble de spécialités et de professions : hospitaliers,

Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs

financiers. alimentation, pétroliers, automobiles... dont les processus de travail peuvent être complexes et engagent les industriels ou les secteurs tertiaires.

- La coordination : L'influence des technologies complexes et le poids de l'innovation font que la créativité individuelle ne suffit plus à créer de la valeur. Vous devez partager votre projet et l'associer à cette fonctionnalité, que vous implémentez avec une logique différente avec d'autres acteurs, voire même avec des concurrents. « Coordonner et collaborer implique de revoir les modes de management traditionnel et de faire émerger de nouveaux paradigmes. La légitimité ou le pouvoir d'un responsable ne repose plus sur l'information qu'il détient mais sur sa capacité à s'engager dans la coordination et à diffuser vers les métiers cette information, à animer un réseau et puiser dans les compétences des individus qui forment l'entreprise » (Carlier, 2016).
- L'organisation : Le but de l'organisation est l'acquisition de connaissances, de compétences ou l'amélioration de la productivité ou même parfois les trois en même temps. Elle est basée sur le concept de communauté, une organisation apprenante dans laquelle les activités sont organisées de telle manière que l'apprentissage dépende de l'échange d'informations socialement structurées qui s'effectue entre les participants aux communautés du groupe.
- Le référentiel d'information : « Les référentiels et les cadres communs tracent et restituent la mise en commun des données, des informations partagées entre les participants et sur les thématiques métiers: professionnelles, loisirs, formations, déplacements, culture... » (Carlier, 2016).

Chaque opération à ce niveau est le regroupement de fonctions spécifiques. Il résulte de manière naturelle du niveau précédent. Les participants devront partager leur analyse des informations retenues, tri des informations retenues à posteriori au niveau opérationnel, et à soumettre ces informations à un niveau d'analyse collaborative et collective. L'objectif recherché est de faire émerger des sujets en réunissant plusieurs niveaux d'expertise des métiers, de la collaboration et de l'organisation qui, travaillent en étroite collaboration, peuvent jeter un nouvel éclairage sur les différentes possibilités.

5.3. Le niveau opérationnel :

« À ce niveau, on va trouver tous les documents, les informations, les échanges avec les clients et les utilisateurs. C'est très important car c'est vraiment la partie visible, et au sens strict opérationnel, des projets collaboratifs » (Carlier, 2016).

Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs

Mais on retrouvera également les activités d'exploitation, avec la création de plates-formes intégrées, disposant d'importantes fonctionnalités pour la gestion de projets collaboratifs, ce qui impose une montée en compétences des équipes pour paramétrer les interfaces et optimiser leur utilisation. La formation et l'assistance des administrateurs, des leaders de la communauté et des contributeurs vous aideront à tirer le meilleur parti de nombreuses fonctionnalités de collaboration : outils de brainstorming, calendriers partagés, Scorecards, Gantt...

Donc, les organisations doivent également se concentrer sur l'harmonisation des outils de collaboration pour faciliter l'intégration, la cohérence des outils et supports mis à disposition.

6. Cycle de vie des projets collaboratifs :

Le PMBOK (Project Management Book Of Knowledge) définit le cycle de vie d'un projet comme suit : « série de phases par lesquelles passe un projet de son lancement à sa clôture ».

Un projet de développement collaboratif, géré avec un contexte de qualité doit suivre différentes phases itératives à l'issue desquelles des points de contrôle doivent être déterminés.

Les exigences détaillées n'étant pas encore formalisées, il existe de nombreux risques et incertitudes lors du lancement du projet. Cela représente tellement de risques pour le projet qu'il faut les identifier afin de les anticiper dans un scénario d'atténuation. En tant que tel, il doit non seulement empêcher ces risques de se produire, mais également fournir les moyens d'y remédier, si nécessaire, en initialisant et en démarrant le cycle de vie opérationnel.

Neuf (9) éléments constituent ce cycle : organisation, lancement, développement ou réalisation, déploiement, gestion des connaissances, suivi, bilan de projet et clôture, exploitation.

6.1.Organisation :

Il s'agit d'une étape préparatoire, mais aussi d'une étape de définition des qualifications nécessaires à la future organisation. Les rôles et les responsabilités sont définis et des capacités minimales sont attribuées pour lancer le projet.

6.2.Lancement :

Il vise à établir et à doter le projet de mécanismes pour assurer ses fonctions engagées et mieux comprendre les étapes et les activités qui doivent être effectuées. Pour ce faire, les collaborateurs sont sélectionnés et notifiés des modalités d'action du projet : délais, calendriers, objectifs, finalités, dates clés, outils et moyens de contrôle et de suivi, organisation et responsabilités des intervenants.

Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs

6.3.Développement ou réalisation :

Le développement ou la réalisation est une suite de phases successives dont les tâches sont de développer des services informatiques basés sur des méthodologies, des outils de génie logiciel, des outils d'accès à l'information et d'établir une plate-forme opérationnelle auprès des utilisateurs.

6.4.Le déploiement :

Cette phase opérationnelle d'installation et de déploiement du projet est critique. Le cas général commence par la création d'un plan de déploiement ou d'échanges entre les parties prenantes pour définir des modalités de déploiement sous forme de lots ou de versions séquentielles...

« Il s'agit de la mise en production de l'ouvrage, c'est à-dire s'assurer que l'ouvrage est conforme aux attentes des utilisateurs et faire en sorte que l'installation et son utilisation se déroulent correctement. Dans la mesure où la maîtrise d'œuvre connaît le produit qu'elle a mis au point, il lui revient de l'installer » (Carlier, 2016).

6.5.Gestion des connaissances :

Cette phase consiste à mettre en œuvre une base de connaissances commune et des outils de management des connaissances entre les participants ou réparties selon les différents sites pour une utilisation optimale à partir de processus métiers définis.

On doit définir :

- l'organisation des connaissances (métadonnées, catégories, indexation...);
- les outils d'accès (moteur de recherche, syntaxe, mots-clés) : accéder, enrichir ;
- les interfaces en modes connectés entre les sites et des serveurs de connaissances ;
- les définitions des profils d'accès pour le paramétrage et la gestion des droits de confidentialité ;
- la diffusion des nouvelles connaissances et des compétences acquises.

6.6.Suivi et contrôle :

Il s'agit d'une activité importante et son objectif est traditionnellement de réaliser un plan de travail qui comprend des travaux, des livrables ou des actions passés, en cours et futurs. L'encadrement de ces travaux prend la forme de suivis qui signalent des écarts, avec comme perspective la prise de décision. Tous les acteurs sont impactés:

- le responsable du projet ;
- le comité de pilotage ;

Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs

- les chefs de projet ;
- les intervenants qualité:
- les consultants ;
- les sous-traitants et fournisseurs ;
- les participants au projet...

Chaque intervenant est chargé de communiquer l'avancement des travaux soit à la demande ou de façon continue : écart sur les jalons, opérations, livrables.

6.7. Bilan de projet et clôture :

Il est recommandé de réaliser des mini-bilans en cours de projet qui contiendront dans analyses de ce dernier, surtout lorsque surviennent des changements. Ils vous permettent de comparer des situations réelles avec des objectifs planifiés. Ils portent sur l'estimation du projet en termes de ressources, de types d'écarts, solutions utilisées..., mais aussi sur la capitalisation et le savoir-faire acquis, et également des compétences adoptées (qualité de la gestion organisationnelle, technicité des moyens utilisés, formations acquises).

« Un bilan est un état complet qui couvre l'ensemble d'un projet et qui demande une investigation précise sur les points clés (projet, documentation, technique, estimation des coûts et des ressources) en utilisant des documents spécifiques » (Carlier, 2016).

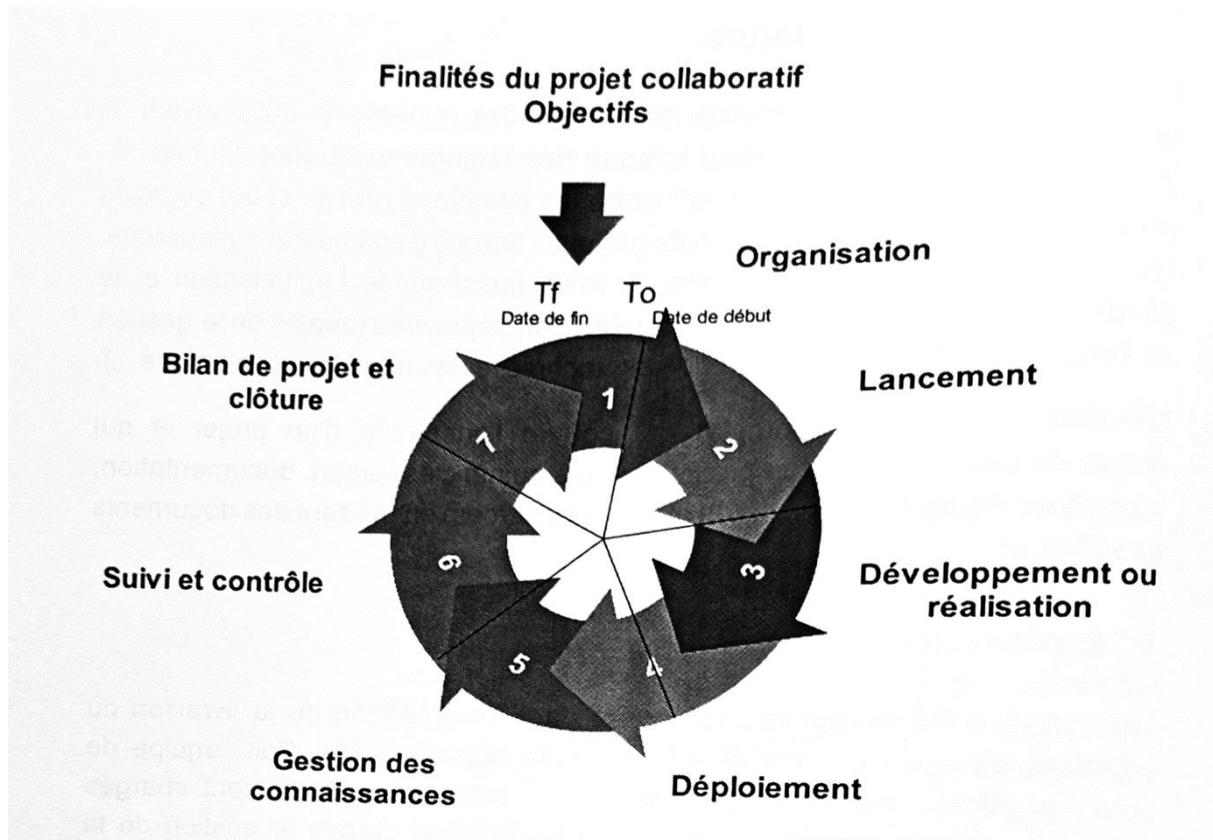


Figure 6 : Cycle de vie des projets collaboratifs (Carlier, 2016)

7. Objectifs des projets collaboratifs :

Le but d'un projet collaboratif est de mettre en œuvre un projet dont la finalité est connue mais dont le rôle ne fait pas l'objet d'une pré-répartition. La collaboration se réalise en effet à travers des situations de travail collectif où les tâches et les objectifs sont partagés.

La collaboration est une modalité de comportement qui transcende les comportements individuels en s'inscrivant dans une dynamique d'actions collectifs dans le cadre d'un projet de collaboration. En fait, on parlera de collaboration lorsqu'un groupe organisé d'acteurs oriente et négocie ses interactions collectives vers un objectif dont chacun sait qu'il ne peut être atteint par un seul acteur.

Les contributions individuelles n'ont de sens que par leur intégration, fusion avec tout le reste, pas seulement une juxtaposition. En d'autres termes, cela signifie pour chaque acteur d'un projet d'alimenter ses contributions individuelles par celles des autres. Par conséquent, un projet

Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs

collaboratif signifie un engagement mutuel de ceux qui embrassent les efforts de collaboration pour mener à bien des activités pour résoudre ensemble le même problème.

- Contribuer de manière appropriée aux activités de gestion de projet.
- Travailler quotidiennement non seulement avec son équipe de projet, mais aussi avec les secteurs d'activité concernés.
- Gagner en flexibilité et en innovation pour trouver des solutions acceptables pour votre projet et votre entreprise.
- Définir des buts et des objectifs communs.

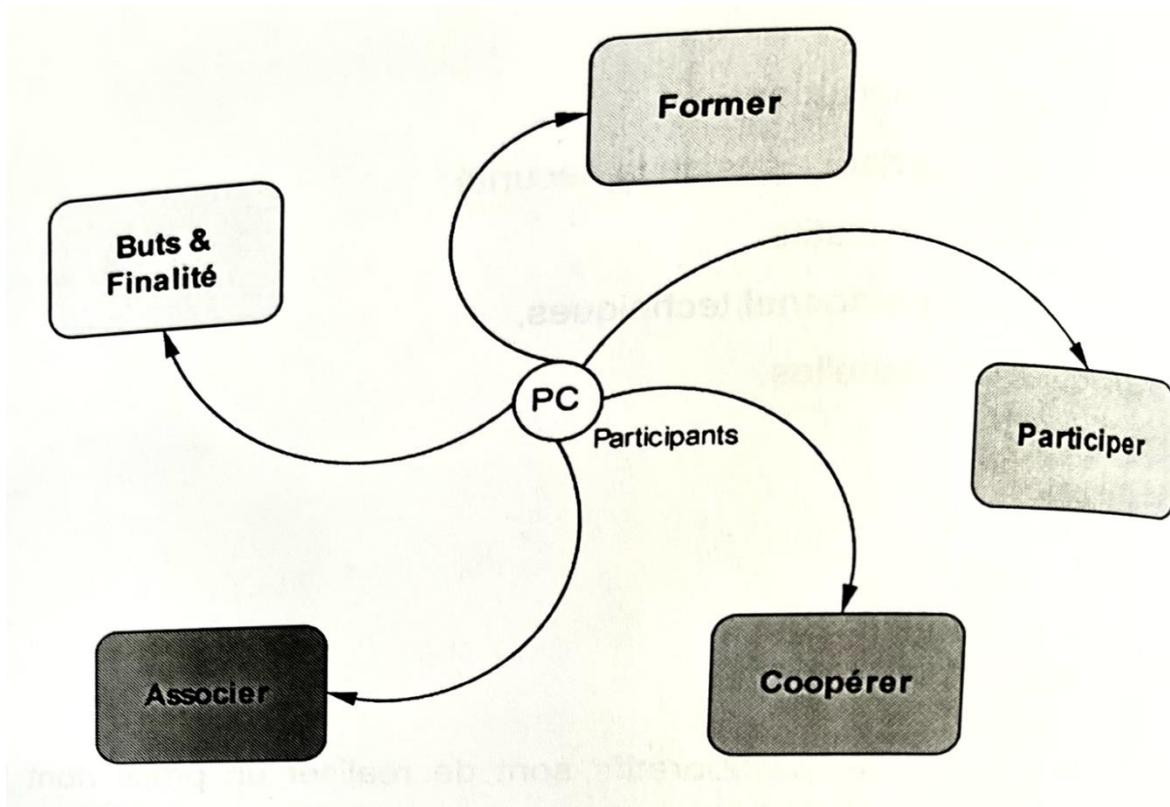


Figure 7 : Objectifs des projets collaboratifs

8. Outils de travail collaboratif :

Les outils indispensables à la réalisation de projets collaboratifs sont liés à la communication, à la coordination des tâches, au partage de ressources et de connaissances. La démocratisation des nouvelles technologies a permis le développement de nombreux outils de travail collaboratif.

Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs

8.1. Les outils de brainstorming :

Ces outils facilitent la réflexion et la collaboration lors des différentes étapes de planification du projet.

Les idées et les réflexions peuvent être organisées, par exemple, dans un tableau ou une carte mentale partagée avec tous les participants.

Exemple : Wrike ; Bubbl.us ; MindApp ; Coggle...

8.2. Les outils de partage :

Des outils de partage permettent à tous de diffuser librement des informations sous forme de fichiers audio et vidéo, ainsi que de présentations, de documents et de feuilles de calcul. Cela a pour but de faciliter la communication et d'aider à créer une base de connaissances commune pour toute l'équipe. Cette dernière peut éventuellement être utilisée par d'autres équipes et d'autres projets.

Non seulement chacun peut suivre la progression des tâches qui lui sont assignées, mais également la progression des autres membres de l'équipe via un tableau commun de type Kanban. Cela donne à l'équipe une vue d'ensemble de l'avancement du projet et les aide à prendre de meilleures décisions concernant le suivi, la priorisation et les actions à entreprendre.

Exemple : Dropbox ; Skype ; Trello ; Evernote ; Monday.com...

8.3. Les outils de gestion du temps :

« La gestion du temps est également très importante et le partage d'un calendrier commun va permettre à tous de se tenir au courant des différentes dates butoirs, des événements (réunions, comités de suivi, livraisons, formations, présentations...) » (Guévin, 2022).

Exemple : Trello ; Toggl ; Wrike ; Evernote...

8.4. Les autres outils collaboratifs :

D'autres outils plus spécialisés peuvent être mis en place pour partager davantage d'informations, donner plus d'autonomie aux équipes et faciliter les décisions (suivi, gestion des anomalies, affichage des absences..).

Des outils tels que les réseaux sociaux, la messagerie instantanée ou les applications hébergées dans le cloud peuvent également rassembler des personnes de différentes zones géographiques autour d'un même projet commun. Il n'est donc plus nécessaire de rassembler toute l'équipe au même endroit. Les membres peuvent être répartis dans le monde entier ni nécessaire, ce qui facilite grandement l'intervention rapide ou différée d'experts qui peuvent ne pas être disponibles s'ils doivent voyager.

Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs

8.5. La solution Nutcache :

Si vous pouvez couvrir tous les besoins en multipliant les outils de collaboration, il serait intéressant d'envisager une solution qui couvre tous les besoins.

« Un logiciel comme Nutcache regroupe des fonctions de communication, de gestion des collaborateurs, de gestion de projet, d'attribution et de suivi des tâches ou encore de reporting. Hébergé dans le cloud, chaque membre de l'équipe projet a accès en permanence à toutes les informations dont il peut avoir besoin, où qu'il soit, et sur plusieurs supports (ordinateur, tablette, smartphone) » (Guévin, 2022).

Le fait que la solution soit hébergée dans le cloud garantit la disponibilité et la sécurité des données.

9. Risques encourus par les projets collaboratifs :

« Par définition, un risque est un danger éventuel, plus ou moins prévisible, inhérent à une situation ou à une activité » (Planzone, 2017).

« Lors du démarrage d'un projet, les risques structurels sur le coût à l'achèvement et les délais prévus, sont définis à partir des performances spécifiées du système et de l'environnement contractuel de son développement » (Carlier, 2016).

La gestion des risques des projets, notamment des projets collaboratifs, vise à maîtriser l'ensemble de ces risques. Selon leur importance, le processus s'effectue individuellement, spécifiquement, ou plus généralement globalement, à travers ce que l'on appelle des « marges ou provisions pour aléas » à partir des quatre composantes qui caractérisent les objectifs du projet. Enfin, en souscrivant une assurance particulière, il y a transfert financier du risque à un « tiers ».

Dans le cadre de la politique industrielle existante, la gestion de projet est l'interaction entre la technologie, la finance et les ressources humaines associées à un processus itératif pour atteindre les objectifs de performance techniques et opérationnels et de sécurité des produits fixés par le client au coût et au délai du projet.

Pour les grands projets, les objectifs de performance se concentrent généralement uniquement sur les exigences fonctionnelles et opérationnelles (non liées à la sécurité) du produit (telles que la disponibilité). Le niveau de sécurité du produit est défini par une finalité spécifique et fait l'objet d'une étude particulière.

Dans ce cas, la stratégie du chef de projet pour y parvenir doit tenir compte des facteurs de risque (incertitude), source de danger ou défaillance existante qui peuvent survenir

Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs

temporairement avant et au début d'un projet et/ou pendant son développement. Le chef de projet tente de contrôler les dangers, les événements ou les incertitudes qui peuvent conduire à l'échec du projet.

Dans les cas les plus urgents, il existe un risque ou une détérioration de certains éléments particuliers du système et de son environnement, avec des conséquences immédiates. On remarque tout de suite l'intérêt de mettre en œuvre un plan de continuité d'activité (PCA) ou un plan de reprise d'activité (PRI) basé sur des modèles spécifiques de la norme utilisée. La norme suivante formule les exigences du PRA: ISO 22301:2012-*Sécurité sociétale - Systèmes de management de la continuité d'activité - Exigences*, « spécifie les exigences pour planifier, établir, mettre en place et en œuvre, contrôler, réviser, maintenir, améliorer continuellement un système de management documenté pour se protéger des incidents perturbateurs, réduire leur probabilité de survenance, s'y préparer, y répondre et de s'en rétablir lorsqu'ils surviennent » (ISO, 2012).

❖ **5 étapes pour gérer les risques de votre projet:**

Dans la gestion de projet, le risque zéro n'existe pas. Il est très probable que le projet ne se déroulera pas comme prévu. Dès le début de votre projet, vous devez mettre en place une gestion des risques : recherchez les faiblesses de votre projet, envisagez des mesures pour éviter le risque et réfléchissez aux solutions à déployer lorsque le risque se présente. Il est impossible de prévoir tous les risques, c'est ce qui ajoute un petit côté aventureux à la gestion de projet. Cependant, une analyse rigoureuse des risques est un bon moyen d'assurer le succès de votre projet.

Le management des risques d'un projet se déroule en cinq étapes.

9.1. Identifier les risques :

Les risques sont l'une des informations les plus importantes qu'un chef de projet doit connaître sur un projet. Vous devez créer la liste la plus exhaustive possible de tous les événements engendrant des risques dès le démarrage de votre projet. Pour ce faire, rassemblez votre équipe et organisez un brainstorming afin de lister tous les dangers possibles. On distingue différents types de risques :

- Risques financiers : coût plus élevé que prévu, budget insuffisant, etc.
- Risques humains : manque de qualification, absentéisme, démission au cours du projet, conflits au sein de l'équipe, etc.

Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs

- Risques temporels : retards des sous-traitants ou des fournisseurs, mauvaise estimation des délais, etc.
- Risques techniques : logiciel inadapté, pannes, matériel obsolète, etc.
- Risques juridiques : réglementations et lois à respecter, faillite d'un fournisseur, etc.
- Risques environnementaux: impacts négatifs du projet sur l'environnement, ou environnement ayant un impact sur le projet (inondation, sécheresse, tempête...).
- Risques organisationnels: changement dans la politique de l'entreprise, changements économiques, etc.

9.2.Évaluer et hiérarchiser les risques :

Une fois que vous avez créé une liste de menaces potentielles, analysez chacune d'entre elles afin d'estimer leurs effets sur les délais, les coûts et les spécifications techniques du projet. Cela vous permet d'isoler les risques infondés des risques réels pouvant entraver l'avancement de votre projet.

Ensuite, vous devez évaluer la probabilité d'apparition de chacun des risques répertoriés et leur gravité en termes d'impact, de préjudice et de conséquences sur les objectifs du projet. La hiérarchisation des risques découle de cette évaluation.

L'objectif est de se concentrer sur les risques les plus importants et les plus probables, d'agir efficacement pour les prévenir et d'identifier les actions prioritaires à entreprendre pour les maîtriser.

9.3.Traiter les risques :

Le traitement des risques peut se faire de trois manières :

- Éliminer le risque : vous pouvez repousser la menace en prenant des mesures pour éliminer les causes premières du risque, comme augmenter les ressources ou embaucher du personnel compétent. Dans ce cas, le coût sera un facteur décisif dans le processus de prise de décision.
- Limiter les effets du risque : il est impossible d'empêcher le risque de se produire, mais vous pouvez cependant limiter les effets négatifs sur le projet et le rendre plus supportable.
- Réviser le projet : La seule option qui reste pour éviter le risque est de recentrer le projet, de le simplifier ou de trouver d'autres alternatives moins risquées.

Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs

« Définissez des réponses pour chaque risque, au cas par cas. Identifiez les points critiques, c'est-à-dire les périodes où vous devrez redoubler de vigilance, car les risques sont les plus grands.

Vous pouvez également accepter les risques, les surveiller attentivement pour contrôler leurs impacts » (Planzone, 2017).

9.4.Suivre et contrôler les risques :

Le suivi des risques doit être effectué tout au long du projet. Au fur et à mesure que le projet avance, les risques potentiels évoluent. Certains peuvent disparaître, d'autres apparaître, ce qui est considéré comme faible peut être une réelle menace et vice-versa.

Mettez à jour votre liste de menaces potentielles en révisant régulièrement les risques, en les réévaluant et en vous assurant que les mesures préventives restent appropriées. Il est important d'affecter une ou plusieurs personnes sur cette mission afin qu'elle puisse être réalisée de manière rigoureuse.

9.5.Capitaliser et documenter sur les risques :

Il est essentiel de capitaliser le savoir-faire et l'expérience acquis lors du management des risques de votre projet.

Plusieurs raisons à cela :

- Approfondir votre connaissance des risques potentiels dans des projets similaires;
- Augmenter la réactivité d'intervention ;
- Faciliter la prise de décision ;
- Améliorer l'efficacité des mesures d'élimination des risques.

Étant donné que vous tirez parti de l'expérience d'autres chefs de projet, rendez la pareille en partageant vos connaissances en gestion des risques. C'est à vous d'assurer la traçabilité des risques qui se produisent, des actions qui sont engagées ainsi que des résultats obtenus dans le projet.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons eu à discuter de la nécessité de créer l'intelligence collective en détaillant les étapes de sa mise en œuvre. De la création des projets collaboratifs ainsi que des risques qui pourraient en surgir.

Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs

Le concept d'intelligence collective en management est de plus en plus évoqué en entreprise et s'impose comme un moyen efficace pour délivrer des résultats tangibles. L'intelligence collective se retrouve donc au carrefour des opportunités de marché, des besoins de l'entreprise et des aspirations des collaborateurs. Elle est décrite comme une propriété émergente du fonctionnement des collectifs.

Les entreprises ayant des aspirations de croissance sur le long terme ont donc tout à y gagner en créant et développant l'intelligence collective

**Chapitre 3 : Etude de cas,
management des projets collaboratifs
de l'entreprise portuaire de Bejaia
(EPB)**

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

Introduction :

Avec la mondialisation et l'éveil de conscience des individus, la concurrence accrue sur les marchés, chaque organisation tente de se démarquer et de faire la différence. Le mode traditionnel, au fil des années, disparaît en laissant place à des modes d'organisation plus fluides et flexibles.

Les pratiques de management collaboratif font de nos jours partie des modes de gestion quotidienne de toutes entreprises

Durant ce chapitre, nous allons voir comment l'Entreprise Portuaire évolue à l'aide de mode de management. Nous présenterons, dans un premier temps, l'entreprise elle-même, puis nous présenterons un projet qu'ils ont mis en place grâce au management collaboratif. Et en dernier lieu, nous comparerons les informations recueillies lors de notre enquête de terrain avec les les informations secondaires que nous détenons pour voir s'il y a similitudes.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil « EPB »

1. Présentation de l'EPB :

Le port de Bejaia a un rôle très essentiel dans les transactions internationales grâce à sa place et sa situation géographique. Il occupe aujourd'hui la place du 2ème port d'Algérie en marchandises générales et 3ème port pétrolier. Il est aussi le premier port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001.2000 pour toutes ses prestations, et qui a mis en place une SMQ Ceci représente une phase dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses différents clients. L'EPB a connu d'autres succès depuis, elle est connue pour avoir été certifiée à la Norme ISO 14001 : 2004 et au référentiel OHSAS 18001 : 2007, pour l'environnement et l'hygiène et la sécurité au travail.

2. Historique :

Au centre de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia a à sa possession beaucoup de sites naturels et vestiges historiques remontant à plus de 10 000 ans, ainsi que de nombreux sites archéologiques recelant des objets d'origine qui remonte à l'époque néolithique. La ville de Bejaia a joué un rôle très important dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. La ville de Bejaïa a su attirer beaucoup de puissants marchands.

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

La Saldæ romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'au XI^e siècle, que Bgaieth, devenue Ennaceria, prit une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaïa devient l'un des ports les plus importants de la méditerranée.

La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Bougie est aujourd'hui réputé mixte où hydrocarbures et marchandises générales y sont traités. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires ainsi que ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaïa depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui comme second port d'Algérie. Le décret n° 82-285 du 14 Août 1982 qui a été publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le décret mentionné ci-dessus. Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à ONP, à SO.NA.MA et pour partie à CNAN.

Elle fut dotée par l'État, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

Conformément à l'exécution des lois n° 88,01, 88,03 et 88,04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n° 88 101 du 16 Mai 1988, n° 88 199 du 21 Juin 1988 et n° 88 177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10 000 000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n° 191/SP/DP du 09 novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1 700 000 000 Da, détenus à 100 % par la SOGEPORIS.

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

3. Situation géographique de l'EPB :

- Localisation de l'EPB :
- Le port de Bejaïa, est-ce limite par :
- La route nationale N° 9, au nord
- Les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750 m, au sud
- La jetée est, à l'Est
- Et la zone industrielle de Bejaia, à l'Ouest.

3.1.Mouillage :

Notable pour être parmi les meilleures de toute la côte algérienne, l'EPB offre de très bonnes potentialités en termes de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs pouvant aller de 10 m à plus de 20 m. Témoigne de tous les vents à l'exception du nord et de l'est, la rade est délimitée par une ligne imaginaire s'étalant du Cap Carbone au Cap Aokas. Quant aux pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du Chemin d'accès.

3.2.Accès au Port :

L'accès principal est large de 320 m et s'étend de 10 à 13,5 m. L'accès est formé par les deux musoirs du jet.

La passe Abdelkader, large de 110 m et draguée à 12 m la passe de la Casbah, située entre le vieux port et l'arrière-port, sa largeur est de 125 m et draguée à 12 m

3.3.Bassins du Port :

Le Port de la ville de Bejaia comprend trois bassins :

- D'abord ceux de l'avant-port : Avec une superficie de 75 hectares et des profondeurs variant entre 10 m et 13,5 m. Ce dernier sert à traiter les navires pétroliers.
- Ceux du Vieux-Port : Avec une superficie de 26 hectares et ses profondeurs de quai variant entre 6 et 8 m.
- Et enfin ceux de l'arrière-port : Avec une superficie de 55 hectares et des tirants d'eau variant entre 10 m et 12 m.

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

4. Les Missions et activités de l'EPB :

4.1. Les principales Missions :

Gérer, exploiter et le développer le domaine portuaire sont les différentes charges essentielles de la gestion de l'entreprise portuaire de Bejaïa avec comme objectif de promouvoir les échanges extérieurs du pays. L'EPB se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du pays.

Elle s'occupe d'entretenir, aménager, de renouveler et créer des infrastructures.

LEPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'aconage.

4.2. Les Activités principales :

Le port s'occupe de plusieurs activités cependant les principales sont entre autres :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires ;
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la structure portuaire ;
- L'exercice du monopole des opérations d'aconage et de manutention portuaire ;
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage ;
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.

5. Les différents services :

5.1. L'acheminement des navires de la rade vers le quai :

Lorsqu'il y a une arrivée exceptionnelle de navires massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à ce qu'elles obtiennent l'autorisation et pourront ainsi accoster, c'est-à-dire rejoindre un poste à quai. Ladite autorisation est délivrée après une conférence de placement qui se déroule tous les jours au niveau de la Direction Capitainerie (DC).

L'acheminement des navires se fait par des activités d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le l'aménage.

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

5.2.Le remorquage :

C'est une opération consistant à tirer ou à pousser les navires, afin d'effectuer les manœuvres pour l'accostage ou l'appareillage des navires. C'est aussi effectuer des opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

5.3.Le pilotage :

Ce dernier fonctionne la journée aussi bien que durant la nuit et assure par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Le pilotage consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

5.4.Le lamanage :

Il consiste à attacher ou détacher le navire de son poste d'accostage.

5.5.Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises :

Elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises ;
- La réception des marchandises ;
- Le transfert vers les surfaces d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs ;
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port ;
- Pointage des marchandises ;
- La livraison aux clients.

6. Organisation de l'EPB :

L'EPB est organisée autour des directions opérationnelles et fonctionnelles :

6.1.Directions opérationnelles :

Ce sont les structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et ayant une interaction directe avec les clients. Ces dernières sont la DMA et la DDD.

6.1.1. DMA :

Elle est chargée de l'anticipation, l'organisation, la coordination et le contrôle de l'ensemble des activités de manutention et d'aconage liées à l'exploitation du port. Elle comprend les départements suivants à savoir

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

- Manutention : qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terreplein et magasins.
- L'Acconage : a pour tâches :

Pour les marchandises :

- La réception des marchandises ;
- Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises ;
- La préservation ou la garde des marchandises sur terreplein ou hangar ;
- Marquage des lots de marchandises ;
- Livraison aux clients.

Pour le service :

- Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terre-pleins, et hangars pour le stockage ;
- Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

6.1.2. DDD :

Elle a les tâches suivantes :

- L'Amodiation et location de terrepleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial ;
- Le retrait des déchets des navires et assainissement des postes à quai ;
- Pesage des marchandises (pont-basculé) ;
- Avitaillement des navires en eau potable.

6.1.3. DC :

Elle est chargée de la sécurité portuaire, de la rentrée la sortie ainsi que la planification de la rade et la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires. Elle assure également les fonctions suivantes :

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

- Pilotage : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotins, de canots et de remorqueurs.
- Amarrage : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire. L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.
- Accostage : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

6.1.4. DR :

Chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs.

- Le Remorquage portuaire ;
- Le Remorquage hauturier (haute mer). Le Sauvetage en mer.

6.2. Directions fonctionnelles :

Ce sont des structures soutenant les structures opérationnelles.

6.2.1. Direction générale (DG) :

Chargée de la conception, coordination et le contrôle les activités liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

6.2.2. DMI :

Elle est chargée de :

- La mise en place, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management intégré ;
- L'animation et la coordination de toutes les actions des structures dans le domaine QHSE ;
- La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise ainsi de la communauté portuaire ;
- La Contribution dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

6.2.3. DFC :

Chargée de :

- La tenue de la comptabilité ;
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements) ;
- La tenue des inventaires ;
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

6.2.4. DRH :

Cette direction est chargée de l'anticipation, l'organisation et l'exécution toutes les activités liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlements sociaux. Elle assure les tâches suivantes :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel ;
- La gestion des carrières du personnel (fichier) ;
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, assurances, etc.).

7. Les infrastructures et les équipements :

7.1. Les infrastructures portuaires :

- Trois grands postes spécialisés dans le domaine peuvent recevoir des pétroliers allant jusqu'à 260 m LHT avec un tirant d'eau maximum de 12,8 m ;
- 19 postes à quai d'un tirant d'eau maximum 11,50 pour les navires transporteurs de marchandises divers, d'essences de vrac liquides ou solides, de colis de conteneurs de passages, véhicules ou animaux vivants ;
- Port de pêche abritant des chalutiers et des petits métiers ;
- Mini port de plaisance ;
- Dock flottant pour la réparation navale d'une capacité de 15 000 tonnes.

7.2. Les principaux équipements :

- Des grues mobiles sur roues avec 40 à 90 tonnes de capacité ;
- Des grues de quais de 15 à 80 tonnes de capacité ;
- Des pelles mécaniques utilisables dans les cales des céréaliers ;
- Deux ponts basculent pour camions et wagons, d'une capacité avec 60 à 100 tonnes ;
- Des bennes preneuses ;

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

- Des chariots élévateurs avec 2,5 à 28 tonnes de capacité de levage ;
- Quatre speakers avec 36 à 45 tonnes pour le traitement des conteneurs ;
- Quatre tracteurs RoRo et remorques ;
- Equipement de lutte antipollution (barrage antipollution d'une largeur de 900 m, dispersant marin, laboratoire spécialisé, etc.) ;
- Pompes à grains (250 tonnes/heure).

8. Marché et Hinterland :

L'hinterland direct de l'EPB, s'étendant sur un rayon de 250 km, compte un peu plus de 12 millions d'habitants, répartis sur 10 wilayas ou départements. C'est la zone la plus dense en matière de branches d'activités économiques, tant industrielles que commerciales, et plusieurs projets d'envergure nationale sont en cours de réalisation ou projetés dans le cadre d'un plan national global de développement.

L'hinterland segmenté en trois zones principales, la zone de l'Algérois, la zone des hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM, compte plusieurs zones industrielles et zones d'activités dont les plus importantes sont : les zones de Rouïba, Réghaia et Corso dans le segment de l'Algérois, les zones industrielles de Sétif, El — Eulma, Msila et Bordj Bou Arreridj dans le segment des hauts plateaux et les zones industrielles d'Akbou, d'El-Kseur, et de Bejaïa dans le segment de la SOUMMAM.

L'Espace portuaire est structuré autour d'éléments d'envergure : infrastructures portuaires, stockage, énergie, tissu industriel et zones à vocation d'accueil d'entreprises industrielles (CEVITAL, OAIC, COGB.). Les critères de segmentation du marché du port sont les suivants :

8.1. Typologie produit :

Deux segments sont identifiés à ce niveau :

- Selon la nature de la marchandise :

Différents types de marchandises transitent par le port de Bejaïa, la diversité de ces produits implique impérativement une adaptation des moyens d'exploitation afin de répondre aux exigences techniques et améliorer les conditions de traitement des marchandises. La segmentation peut alors se faire selon la nature de la marchandise (conteneurs, céréales, bois, produits ferreux, produits divers, produits pétroliers).

- Selon les types de navires :

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

Plusieurs types de navires transitent par le port de Bejaïa et cela peut nécessiter la spécialisation des postes à quai. (Pétroliers, porte-conteneurs, céréaliers).

8.2. Typologie client :

Par sa position géographique et son label qualité, l'Entreprise Portuaire de Bejaïa détient un portefeuille client composé de :

- Consignataires qui agissent pour le compte d'armateurs nationaux et étrangers pour les lignes régulières, le tramping et le transport d'hydrocarbures ;
- Transitaires représentant les opérateurs économiques dans les opérations d'import/export ;
- Chargeurs et réceptionnaires de marchandises générales ;
- Industriels opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et sur le territoire national ;
- Passagers sur la ligne Bejaïa/Marseille ;
- Commandants de navires en escale au port.

8.3. Typologie zone géographique :

Le marché peut être segmenté en trois zones principales qui constituent l'hinterland immédiat du port : la zone de l'Algérois, la zone des hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM.

9. Les concurrents :

En l'absence d'une concurrence au sein de la ville de Bejaia puisque le port de Bejaia détient le monopole de ses activités, les principaux concurrents du port sont les autres ports algériens :

9.1. Le port d'Alger :

C'est actuellement le premier port d'Algérie en matière de traitement des marchandises générales avec une part de marché de 27 %. Dans le traitement des conteneurs, plus de 70 % de ce trafic transitent actuellement par le port d'Alger, qui est le seul port principal en eau profonde desservant la région Centre, celui-ci connaît donc une sérieuse pénurie de capacité de traitement de conteneurs et d'espace de stockage.

Les limitations importantes de l'espace et des quais pour les opérations de conteneurs aggravent les niveaux élevés de congestion des autres types de marchandises, c'est pour cette raison que le ministère des Transports a pris la décision d'affecter une partie du trafic non conteneurisé vers les autres ports algériens (décision applicable à partir du 01er octobre 2009). Une grande

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

partie de ce trafic notamment le bois, le fer et les produits alimentaires ont été réaffectés au port de Bejaïa.

Par ailleurs, la gestion du terminal à conteneurs du port d'Alger a été confiée au partenaire Emirati « Dubaï Port World ». L'entreprise portuaire d'Alger s'est donnée pour but de traiter 800 000 conteneurs en 2012, contre 530 526 EVP traités en 2007 et 440 951 en 2006, soit une progression de 20 %.

9.2.Le Port de DJENDJEN :

La gestion du terminal à conteneurs de Djendjen sera confiée à compter de 2009 à un opérateur étranger « Dubaï Ports World (DPW) » qui fera du port de djendjen un port de transbordement. (DP World, quatrième opérateur mondial de terminaux pour containers, gère 42 terminaux et 13 projets en développement dans 27 pays. En 2006, le groupe a réalisé un bénéfice de 191,78 millions de dollars sur un chiffre d'affaires de 3,49 milliards).

Mais des audits réalisés récemment par des entreprises spécialisées auraient montré que l'exploitation du port de Djendjen était très compliquée. Ce port présenterait notamment des défauts importants en matière de sécurité. Ajouter à cela l'inexistence de couloirs routiers à même de canaliser le trafic dont la dynamisation du port a cruellement besoin.

9.3.Le port de Skikda :

Le port de Skikda est principalement un port de marchandises diverses traitant principalement les produits sidérurgiques (21 % de part de marché) ainsi que le divers (machines, & pièces). Le vieux port est d'ailleurs devenu un centre de réception et de transfert de cargaisons de projet pour l'exploration et la production pétrolière dans le Sud (tubes, machineries,).

La principale contrainte du port de Skikda est le faible tirant d'eau (6,00 m) des quais de marchandises divers existants. Il y a un tirant d'eau suffisant à l'entrée du port, mais approfondir à l'intérieur des bassins est compliqué par le type de construction des quais réalisée avec des murs gravitaires qui ne s'adapte pas facilement à l'amélioration du tirant d'eau.

Les possibilités de fournir des installations modernes pour satisfaire la demande croissante du trafic de conteneurs et de marchandises diverses sont réduites ou inexistantes dans les limites du port actuel. Les nouveaux projets du port de Skikda concernent principalement la création d'une plate-forme logistique, en partenariat avec un opérateur très probablement étranger.

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

En matière d'équipements, le port dispose de 06 grues de gros tonnage (de 60 à 350 T), et un parc engins assez étoffés par rapport au niveau de trafic qu'il traite.

9.4. Le port d'Annaba :

Le port d'Annaba est le port le plus à l'Est. C'est principalement un centre d'exportation et d'importation de vrac (Minerais, charbon, phosphates). Cependant, il joue également un rôle régional secondaire dans l'importation des marchandises diverses, des conteneurs, des produits agricoles et des véhicules. Les projets de développement pour le Port comportent principalement l'expansion du parc à conteneurs. L'agrandissement et l'augmentation du tirant d'eau des quais pour les conteneurs sont compliqués par la configuration du Bassin et le type de construction des structures de quai avec des murs gravitaires. La capacité estimée du parc à conteneurs agrandi et des quais existants est de l'ordre de 15 000 EVP par an, en grande partie du fait des limitations de tirant d'eau et de longueur de quai.

Section 2 : Méthodologie, présentation du projet, analyse et traitement de l'entretien.

Afin d'apporter des réponses à notre problématique d'étude et des justifications par rapport aux méthodes de collectes des données, nous allons consacrer cette présente section à l'approche méthodologique.

1. Méthodologie :

Pour étudier la contribution du management collaboratif à la performance de l'entreprise au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa, nous avons effectué une étude qualitative via de entretien semi-directif.

L'entretien a été effectué auprès du Chef de projets de l'entreprise et a permis de récolter un maximum d'informations. Cependant, nous avons réparti le guide d'entretien en quatre (4) grands axes comportant chacun un certain nombre de questions dont l'analyse et l'étude de corrélation permettant de se rapprocher le plus de la réponse à la problématique et vérifier les différentes hypothèses qui étaient émises au départ. Ainsi chaque axe permet d'avoir des informations bien précises.

1.1. Premier axe : Profil du répondant et informations sur l'entreprise

Le choix des questions sur le profil du répondant et sur l'entreprise nous a permis de bien cerner d'une part la personne et d'autre part l'environnement dans lequel il évolue

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

professionnellement. Il nous permet également de juger l'aptitude du répondant à comprendre et analyser toutes les questions qui lui seront soumises et également de connaître le type d'organisation qui se trouve dans l'entreprise.

1.2. Deuxième axe : Le management collaboratif

Ce deuxième axe nous a permis de creuser en profondeur le thème de notre recherche. Cette partie nous permet de savoir s'il y a vraiment des pratiques de management collaboratif au sein de l'entreprise et de savoir ce que ce type de management à peu apporter de positif dans la réalisation de leurs projets. Elle nous permet également par la même occasion de répondre aux deux hypothèses de notre travail à savoir :

- **l'implication des salariés permet un meilleur rendement au travail grâce aux pratiques de management collaboratif ;**
- **Le management collaboratif impacte positivement la motivation des collaborateurs.**

1.3. Troisième axe : Les actions

Ce dernier nous permettra de connaître les différentes actions mises en place par l'entreprise pour encourager et motiver les collaborateurs à fournir plus d'efforts dans la réalisation des objectifs établis.

1.4. Quatrième axe : Les suggestions

Cet axe permet de connaître les différentes pratiques ainsi que les actions que le répondant souhaiterait voir au sein de l'entreprise.

2. Analyse et traitement de l'entretien :

Pour pouvoir mener à bien notre travail, nous avons opté pour la méthode d'analyse thématique horizontale.

Tableau 1 : Profil du répondant et informations sur l'entreprise

Date de l'entretien	07 Septembre 2022
De quelle génération êtes-vous ? (Moyenne d'âge)	Je suis né dans les années 80
Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise ?	Je suis chef de projet au niveau de la direction générale

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

Depuis combien d'années travaillez-vous dans l'entreprise ?	J'ai neuf ans d'expérience donc depuis 2013
Quel est l'effectif approximatif de votre entreprise ?	Actuellement, nous comptons en 1429 employés au sein de l'entreprise.
Votre entreprise est spécialisée dans quel domaine ?	Nous sommes spécialisés dans les services portuaires.
Quelle place occupe votre entreprise sur le marché ?	Nous sommes leader (donc 1er) dans les marchandises hors conteneurisées (les marchandises homogènes).
Quel mode de management est appliqué dans votre entreprise ?	Nous avons un management verticale, il y a la direction générale, la direction de management et ensuite il y a les autres structures. Nous avons les directions opérationnelles : celles qui s'occupent directement du terrain donc tout ce qui est chargement et déchargement des bateaux, c'est une direction d'exploitation qui s'occupe de ça ; on a aussi la direction capitainerie qui s'occupe de la sécurité du port et de l'aide à la navigation : tout ce qui remorquage et pilotage ; et nous avons la direction maintenance qui s'occupe de la maintenance des engins ; nous avons la direction domaine développement qui s'occupe plus des projets à réaliser et enfin nous avons des directions fonctionnelles comme toutes les entreprises donc il y a la direction des ressources humaines, la direction finance et comptabilité, informatique, marketing, etc...

Source : Etude qualitative effectuée auprès du Chef de Projets de l'EPB

Cet axe nous a permis de constater que l'EPB est une grande entreprise portuaire qui compte un grand nombre de collaborateurs. Elle a un mode d'organisation plutôt traditionnelle et est leader dans le domaine des marchandises hors conteneurisées. Nous constatons également que le répondant est une personne assez jeune ayant un poste à haute responsabilité et qui a des années d'expérience au sein de la structure.

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

Par la suite nous avons tenté de faire un état de lieux du management collaboratif au sein de l'entreprise.

Nous avons consigné les résultats des entretiens dans le tableau suivant.

Tableau 2 : Etat des lieux du management collaboratif

Objectif	Questions posées	Réponses obtenues
Etat des lieux du management collaboratif	Que savez-vous à propos du management collaboratif?	Je dirais que le management collaboratif style de management qui permet d'intégrer tous les collaborateurs dans les projets, de les impliquer dans la réalisation et surtout dans la prise de décision
	Y a-t-il des projets que vous avez concrétisés à l'aide de ce mode de management ?	Oui
	Si oui, pouvez-vous nous en citer quelques-uns ?	<p style="text-align: center;">Je peux vous en citer 2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il y a le système de fenêtres d'accostages • Le système de brigade mixte pour les visites douanières pour les services de contrôle aux frontières
	Quels sont les améliorations que ça vous a apporté lors de la réalisation de ses projets ?	Essentiellement, ça nous a apporté une réduction des attentes des navires en marges. Avant la réalisation de ces projets, nous avions d'importants rades c'est-à-dire pour qu'un bateau rentre au port, il fallait attendre 6 jours. On a réussi à réduire ce délai jusqu'à une demi-journée grâce à ces deux systèmes. Suite à la réduction de ces rades, on a pu aussi réduire les surestaries c'est-à-dire qu'à chaque journée attendue

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

		du navire, le propriétaire de la marchandise devait payer des pénalités.
	Quels outils collaboratifs (applications, logiciels...) utilisez-vous ?	Nous n'avons pas d'applications ou de logiciels à proprement dit collaboratifs. Cependant nous avons une plateforme appelée GED (gestion des documents) qui est un peu collaboratif car elle permet d'accéder directement aux documents. Nous avons aussi le SIP (système inter portuaire) qui est une plateforme d'information surtout par exemple savoir quelles sont les navires attendus, qui sont en rades,... et sont accessibles à tous.
	Selon-vous, en quoi le management collaboratif bénéficie-t-il l'entreprise ?	Le management collaboratif bénéficie l'entreprise surtout dans la prise de décision, et aussi il permet d'avoir de nouvelles idées.
	Selon-vous, qu'est-ce que le management collaboratif favorise chez le collaborateur ?	Les collaborateurs se sentiront importants, considérés du fait qu'ils soient consultés

Source : Etude qualitative effectuée auprès du Chef de Projets de l'EPB

Tout au long de cet axe, nous avons fait une analyse de l'état des lieux par rapport au management collaboratif dans l'Entreprise Portuaire de Bejaïa.

Ça nous a permis de savoir l'existence de quelques projets ayant été concrétisés grâce aux pratiques de management collaboratif. Et en se basant sur les différentes réponses du répondant, Nous pouvons désormais affirmer que les pratiques collaboratives favorisent grandement et positivement l'implication des collaborateurs dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise et donc permettra à ce dernier à enregistrer de meilleurs chiffres. Ce qui répond à nos deux hypothèses de base.

Le prochain axe présentera les différentes actions de management collaboratif et sera présenté dans le tableau ci-dessous.

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

Tableau 3 : Les actions

Objectif	Questions posées	Réponse obtenue
Les actions	Quelles sont les actions mises en œuvre par votre hiérarchie pour vous motiver dans votre travail ?	Il y a une page Facebook dédiée uniquement aux employés de l'entreprise, il y a un système de rémunération assez important, l'employés à l'EPB est qu'à même assez bien considéré par la hiérarchie, il y a aussi des événements créés des fois pour les employés et leurs familles comme par exemple les balades en mer.
	Quelles sont les actions que vous engagez pour motiver votre équipe dans leur travail ?	Pour moi sincèrement je ne suis pas un responsable, mais si je l'étais, je ferai surtout des briefings de 10 minutes chaque matin ou soit une ou deux fois par semaine, genre un déjeuner entre tous les collaborateurs (brainstorming), et surtout prendre en considération toutes leurs idées.

Source : Etude qualitative effectuée auprès du Chef de Projets de l'EPB

Dans cet axe, non présentant les différentes actions engagées par l'entreprise dans le but de motiver les collaborateurs dans leur travail ainsi que celle engagée par le répondant lui-même pour motiver son équipe.

Remarquons que l'Entreprise Portuaire de Bejaïa a fortement impliquée dans la recherche du bien-être de ses employés.

Le dernier qui suivra va présenter les différentes suggestions qu'a le répondant et seront consignés dans le tableau suivant.

Tableau 4 : Suggestions

Objectif	Questions posées	Réponse obtenue
----------	------------------	-----------------

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

Suggestions	Selon vous, comment l'entreprise devrait s'y prendre pour créer et développer l'intelligence collective en son sein ?	L'entreprise devrait mettre en place des boîtes à idées, Y'a même un projet de boîte à idées sous forme de boîte à e-mail dans lequel tous les employés envoient leurs idées qui seront par la suite traité par la hiérarchie.
	Quelles sont les pratiques que vous souhaiteriez voir au sein de votre entreprise ?	J'aimerais voir plus de séances de brainstorming et aussi la prise en charge de toutes les idées de n'importe quels employés pas seulement des hauts cadres mêmes celles qui paraîtraient banales.

Source : Etude qualitative effectuée auprès du Chef de Projets de l'EPB

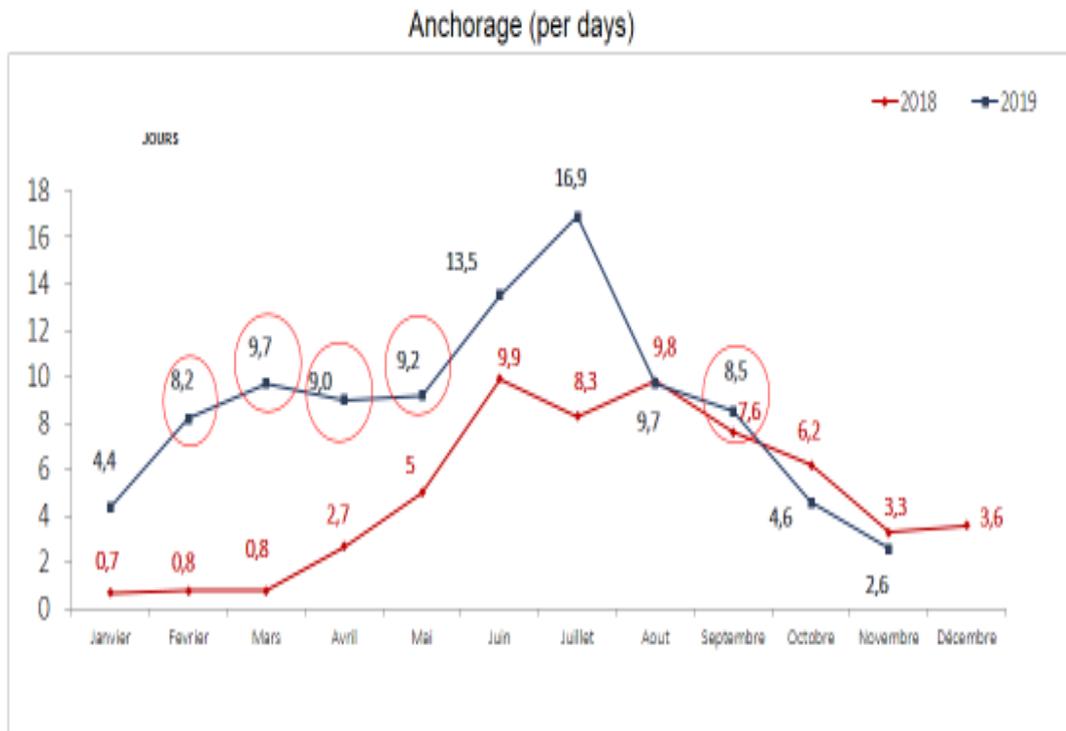
Ce dernier axe nous a permis de connaître les différentes actions et pratiques que le répondant souhaite la mettre en place voir au sein de son entreprise.

Nous constatons qu'il met plus l'accent sur la prise en compte des idées de tous les collaborateurs peut-être importe le niveau hiérarchique et sur la prise de contact et les interactions régulières avec les équipes.

3. Présentation du projet « Système de fenêtres d'accostage »:

3.1.Problématique du délai d'attente des navires en rade :

Problématique du délai d'attente des Navires en Rade



▪ Moyenne de la rade au 30/11/2019 est de 8,7 Jours contre 5 Jours en 2018 à la même période.

Figure 8 : Problématique du délai d'attente des Navires en Rade

Source : EPB

Le graphe ci-dessus représente la le délai d'attente des navires en rades avant (avant le projet).

La courbe en rouge qui représente le délai d'attente pour l'année 2018 et la courbe bleue celle de l'année 2019.

Le premier constat est que dès Janvier la courbe de 2019 commence avec une moyenne de jour de 4,4 puis augmente progressivement et connait une légère stabilité avant de prendre un pic en fin juin et début Août après redescendre progressivement jusqu'à une moyenne de 2,2 jours en Novembre.

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

Quant à celle de 2018 elle débute avec une moyenne de 0,7 en Janvier connaît une stabilité jusqu'en Mars où elle augmente pour prendre un pic en juin pour ensuite descendre progressivement mais plus lentement que celle de 2019 avec une moyenne de 3.3 en Novembre

3.2.Solution pour la réduction des attentes des Navires en Rade au Port de Bejaïa :

Fenêtres d'accostage

3.2.1. Définition :

Système de fenêtres d'accostage : On entend par système de fenêtres d'accostage, le système par lequel un programme d'accostage préétabli est attribué à un armateur opérant au port de Bejaïa, via un espace Web

Fenêtres d'accostage : La fenêtre d'accostage désigne, quant à elle, l'intervalle de temps exprimé en jours à quai (Il commence de ETA jusqu'à ETD), alloué à un armateur, au port de Bejaïa, pour les opérations de déchargement/chargement de ses navires porte-conteneurs.

3.2.2. Objectifs :

Bejaïa Port Berthing System est un système de gestion destiné au traitement des navires porte-conteneurs, c'est un système moderne de gestion des escales des navires de ligne, a pour objectif:

- Mettre fin aux longues attentes en rade et des surestaries qui en découlent.
- Assurer des rotations plus fluides des navires.
- Améliorer la productivité et la qualité de service aux navires porte-conteneurs.
- Mettre à disposition des armateurs des plannings leur permettant de choisir des dates et des plages horaires pour l'arrivée des navires.
- Mettre à disposition du port une interface d'affichage (navires à quai, navires attendus, en rade, ETA, ETB, ETD, ... etc).

3.3.Impact du système de fenêtre d'accostage sur l'attente en rade :

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

Impact du système des fenêtres d'accostage sur l'attente en rade

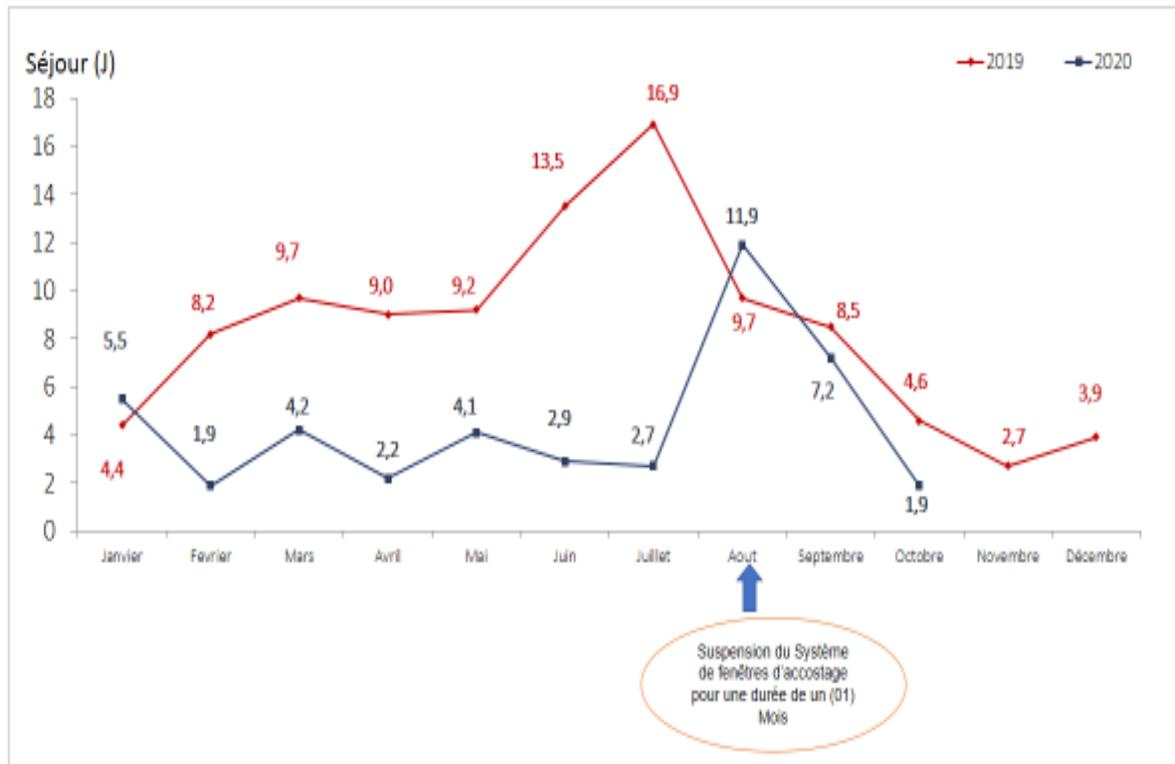


Figure 9 : Impact du système des fenêtres d'accostage sur l'attente en rade

Source : EPB

Le graphe ci-dessus nous montre l'impact du projet sur l'attente des navires en dehors du port.

À première vue, nous pouvons constater que la création du système de fenêtres d'accostage a permis une baisse significative des attentes des navires en rade entre 2019 et 2020. Nous remarquons que le niveau des rades enregistre une chute significative passant de 5,5 en Janvier 2020 à 1,5 jours en février. À partir de ce moment, force est de constater une stagnation du niveau jusqu'à juillet 2020.

À compter de ce jour, nous avons constaté une hausse significative allant jusqu'à 11,9 jours (le niveau le plus haut enregistré depuis la mise en place du système) mais qui ne tardera pas à casser son rythme pour arriver jusqu'à 1,9 jours en Octobre.

3.4. Acteurs du système des fenêtres d'accostage – Diffusion de l'information (Data + Messages électroniques) :

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

Acteurs du système des fenêtres d'accostage – Diffusion de l'information (Data +Messages électroniques)

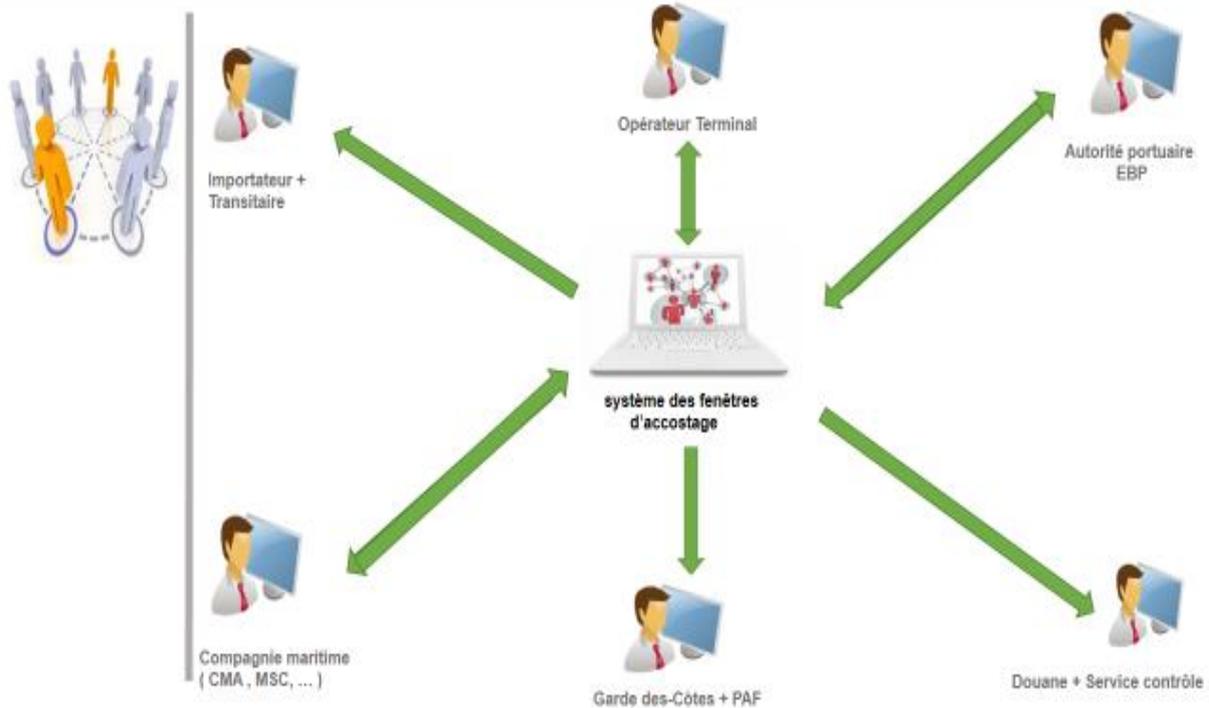


Figure 10 : Acteurs du système des fenêtres d'accostage – Diffusion de l'information (Data +Messages électroniques)

Source : EPB

La mise en place du projet du système des fenêtres d'accostage a nécessité une collaboration entre plusieurs acteurs de l'entreprise entre autres entre le service contrôle, l'autorité portuaire, l'opérateur terminal, garde des côtes, importateur transitaire et compagnie maritime.

Cette collaboration a permis la mise en place du système des fenêtres d'accostage grâce à la synergie de tous un chacun à travers les pratiques du management collaboratif.

Conclusion :

La plupart du temps, l'échec des projets est souvent dû à une mauvaise prévision des risques, ou le plus souvent à cause d'une mauvaise gestion du personnel qui constitue la première ressource de l'entreprise. Cependant, une bonne gestion de celle-ci permettrait d'avoir des résultats bien plus satisfaisants.

Les résultats obtenus déterminent qu'un projet réalisé de manière collaboratif, en favorisant l'implication des collaborateurs et en misant sur le partage des idées à l'aide de brainstorming,

Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)

en facilitant l'accès rapide aux informations et aux documents par tous, a de grandes chances d'atteindre l'objectif recherché.

Cependant, à travers des données recueillies au sein de la structure, il est donc possible de dire qu'il y a conformité entre les différentes pratiques collaboratrices énoncées dans la première section du 1^{er} chapitre, précisément dans « les piliers du management collaboratif», et celles énumérées par le chef de projet de l'EPB.

Conclusion générale

Ce mémoire avait pour principale but d'explorer les différentes responsabilités des dirigeants intermédiaires dans un contexte de travail fonctionnel hiérarchisé orienté vers le management collaboratif.

Après avoir effectué un petit rappel du management collaboratif et son importance au sein des organisations nous avons analysé plus précisément ses modes de management terrain l'histoire très récente des organisations.

Il incombe aux managers intermédiaires de favoriser le collectif et aussi la motivation pour faire fonctionner l'entreprise et le projet. Il est le responsable de l'adaptation des deux plans d'action.

Pour beaucoup d'entreprises, mettre en place le management collaboratif ne coule pas de source, car cette pratique renverse entièrement l'ordre établi au sein d'une structure. Aux antipodes du modèle de management classique qui repose sur une hiérarchie basée sur une logique de verticalité, ce mode de gestion implique une véritable transversalité des échanges. Appelant à une simplification des rapports hiérarchiques, cette manière inhabituelle de gérer la prise de décision et la répartition des tâches réclame à la fois plus de souplesse de la part des dirigeants et plus d'engagement de la part des collaborateurs. Ainsi, en gommant l'importance des échelons et en adoptant une hiérarchie horizontale, on encourage la collaboration plutôt que la simple exécution d'ordres. Les employés deviennent ainsi qu'ils contribuent à mener à bien. Dans ce système, le manager se fait facilitateur d'échange. Il accompagne une simplification des rapports et engage une pensée innovante au sein de l'organisation.

Parmi les nombreux bénéfices du management collaboratif, l'avantage humain est celui qui apparaît le plus souvent. En effet, lorsque l'on encourage les employés à s'impliquer davantage dans la prise de décision et que l'on accorde de l'importance à leur opinion, on assiste à un regain de motivation.

En recevant la confiance de leurs supérieurs et de leurs pairs, ils se sentent valorisés et le travail prend une toute autre tournure, ça devient plus personnel. Ils sont donc plus aptes à s'approprier des projets et à tirer davantage de fierté de la tâche accomplie.

Concernant les projets collaboratifs, la dynamique de groupe est transformée par l'adoption du management collaboratif.

De nos jours le défi n'est plus d'implanter le management collaboratif au sein des entreprises il s'agit plutôt de la pratiquer de façon harmonieuse avec les principes et la responsabilité sociétal.

L'implémentation du management collaboratif génère une véritable remise en question des habitudes organisationnelles au sein d'une entreprise. Elle peut être la source d'inquiétudes et de questionnements. Cependant, une fois les principes de cette méthode de gestion assimilés et adoptés, les bénéfices sont indéniables.

Ainsi, les managers, pour amener les collaborateurs à prendre confiance, devront faire d'une grande intelligence émotionnelle. C'est absolument nécessaire pour tirer pleinement parti de ce mode de fonctionnement participatif.

Ce mémoire nous permet d'affirmer qu'une meilleure implication des salariés lors de l'élaboration de projets conduisent à une meilleure motivation. Ce qui répond à l'hypothèse de départ.

Il permet aussi et surtout d'améliorer la motivation des salariés

Bibliographie

- (s.d.). Consulté le 07 18, 2022, sur <https://www.evolew.be/blog/intelligence-collective/les-5-c-de-lintelligence-collective/>
- (s.d.). Consulté le 07 25, 2022, sur <https://www.planzone.fr/blog/etapes-gerer-risques-projet>
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy : toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 188.
Consulté le Juin 10, 2022
- APTITUDES RH. (2017, 12 05). *Les 4 avantages à utiliser l'intelligence collective dans votre management*. Consulté le 07 16, 2022, sur <http://aptitudes-rh.com/4-avantages-intelligence-collective.html>
- Blagui, N. (2019, Juin 13). *Comment booster l'engagement de vos collaborateurs à travers les réseaux sociaux*. (T. e. Astuces, Éditeur) Consulté le Mai 15, 2022, sur <https://www.exoplatform.com/blog/fr/comment-booster-lengagement-de-vos-collaborateurs-a-travers-les-reseaux-sociaux/>
- Bluenove. (2018, 12 11). *Intelligence Collective : définitions, outils et applications*. Consulté le 07 05, 2022, sur <https://bluenove.com/blog/intelligence-collective/>
- Boyer, F. (2017). *Les 4 piliers du management collaboratif*. Consulté le Mai 15, 2022, sur <https://www.innovationmanageriale.com/agilite/les-4-piliers-du-management-collaboratif-les-4c/>
- Carlier, A. (2016). *Management des projets collaboratifs*. AFNOR. Consulté le 07 15, 2022
- Collégial Internatinal Sainte-Anne. (2020). *L'intelligence des 5C*. Consulté le 07 15, 2022, sur <https://collegial.sainteanne.ca/5c/>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press. Consulté le Juin 13, 2022
- d'Encausse, H. C. (s.d.). *Dictionnaire de l'Académie française*. Consulté le Mai 11, 2022, sur <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9C3508>
- Dhiaf, Z. B. (2011-2012). *Résumé du cours travail collaboratif et collecticiel*. 6. Monastir.
Consulté le 05 27, 2022

- El Akremi, A. (2000). *Contribution à l'étude du rôle de la gestion des ressources humaines dans le passage de la flexibilité potentielle à a flexibilité effective*. Thèse de Doctorat en sciences de gestion de l'Université de Toulouse 1, Toulouse. Consulté le Juin 07, 2022
- Elvira, S. (2021, Avril 06). *La flexibilité, source d'engagement des collaborateurs*. Consulté le 05 2022, sur <https://www.focusrh.com/tribunes/la-flexibilite-source-d-engagement-des-collaborateurs-par-sebastien-elvira-33737.html>
- Epsens. (2021, Juin 22). *Comment valoriser l'intelligence collective grâce à l'intéressement*. Consulté le 07 03, 2022, sur L'essentiel par epsens: <https://essentiel.epsens.com/blog/motiver-fideliser-et-recruter/intelligence-collective-definition-exemple-interessement>
- Fasullo, A. (2022, 03 24). *Les 5C de l'intelligence collective*. Consulté le 07 06, 2022, sur Evolew: <https://www.evolew.be/blog/intelligence-collective/les-5-c-de-lintelligence-collective/>
- Guévin, M. (2022). *Nutcache*. Consulté le 08 19, 2022, sur <https://www.nutcache.com/fr/blog/projet-collaboratif/>
- Hackman, J. R., & Odham, G. R. (1976). *Organizational Behavior and Human Performance* (Vol. 16). Consulté le Juin 07, 2022
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). *Journal of Applied Psychology* (Vol. 60). Consulté le Juin 06, 2022
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Worh redesign*. Reading, Mass., Addison-Wesley. Consulté le Juin 06, 2022
- Herzberg, F. (1971). *Le travail et la nature de l'homme*. Paris: EME. Consulté le Juin 05, 2022
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley. Consulté le Juin 10, 2022
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). *Job attitudes: Review of research*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh. Consulté le Juin 05, 2022
- ISO. (2012, Juin). *ISO 22301:2012 Sécurité sociétale - Systèmes de management de la continuité d'activité - Exigences*, Corrigé. Consulté le 07 18, 2022, sur <https://www.iso.org/fr/standard/50038.html>

- JDN. (2019, 02 11). *Management Collaboratif : définition et exemples*. (JDN, Éditeur) Consulté le Avril 23, 2022, sur <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1204940-management-collaboratif>
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology, 1*, 75-170. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- La Toupie. (s.d.). *Toupictionnaire : Le dictionnaire de politique*. Consulté le Avril 25, 2022, sur La Toupie: <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Cooperation.htm>
- LAROUSSE. (s.d.). Consulté le Mai 24, 2022, sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/convivialit%C3%A9/19016>
- Lawler III, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness : a psychological view*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill. Consulté le Juin 02, 2022
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance, 3*, 157-189. Consulté le Juin 07, 2022
- Management de transition*. (s.d.). Consulté le Avril 24, 2022, sur Solution Horizon: <https://solutions-horizon.com/management-de-transition>
- Microsoft. (2019, 07 19). *Q'est ce que l'intelligence collective ?* Consulté le 07 03, 2022, sur <https://experiences.microsoft.fr/articles/travail-collaboratif/intelligence-collective-definition/#:~:text=Concept%20issu%20des%20sciences%20sociales,entre%20ses%20membres%20et%20aux>
- Nestlé. (2008, Mars). *Rapport sur la création de valeur partagée*. SustainAbility et Flag Communication. Consulté le Mai 15, 2022, sur : https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-csv-report-mar2008-fr.pdf
- OVHcloud. (s.d.). *Processus d'embauche - OVHcloud Careers*. Consulté le Mai 24, 2022, sur https://careers.ovhcloud.com/content/Notre-processus-d-embauche/?locale=fr_CA

- Pinder, C. C. (1984). *Work motivation/theory, issues, and applications*. Glenview: Ill., Scott, Foresman.
- Planzone. (2017, 04 18). *5 étapes pour gérer les risques de votre projet*. Consulté le 07 20, 2022, sur <https://www.planzone.fr/blog/etapes-gerer-risques-projet>
- Roussel, P. (2000, Octobre). *La motivation au travail - concept et théories*. Lirhe (Toulouse), France: EMS, collection Références. Consulté le 06 2022, sur <http://www.lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/motivationroussel.pdf>
- Sellitto, J. (s.d.). *Qu'est-ce que le management collaboratif ? Définition et application*. Consulté le Avril 22, 2022, sur Managers En Mission: <https://www.managersenmission.com/blog/definition-management-collaboratif/>
- SMYLE. (2021, 05 24). *Les 5C vous ouvrent les portes de l'intelligence collective*. Consulté le 07 15, 2022, sur <https://www.smyleteam.fr/post/5-c-intelligence-collective-en-entreprise>
- Step Group. (s.d.). *Quels sont les avantages et les inconvénients de l'intelligence collective ?* Consulté le 07 15, 2022, sur <https://www.stepentreprendre.be/quels-sont-les-avantages-et-les-inconvenients-de-lintelligence-collective/>
- Tolman, E. C. (1932). *Purposive behavior in animals and men*. New York: Century Co.
- Vallerand, R. J., & Thill, E. E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval (Québec): Editions études vivantes - Vigot.

Annexes :

Annexe 1 : Le guide d'entretien

SUJET : CONTRIBUTION DU MANAGEMENT COLLABORATIF À LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

L'objectif de ce guide d'entretien est de recueillir des informations, connaître vos avis. Il n'y a pas de mauvaises réponses, aucun jugement n'y sera porté.

Nous aimerions connaître vos impressions sur le management collaboratif, pour cela nous avons rédigé quelques questions. Ces questions sont des questions ouvertes donc il est très important que vous donniez le maximum de détails dans vos réponses

Axe 1 : Profil du répondant et informations sur l'entreprise

1. De quelle génération êtes-vous ? (Moyenne d'âge)
2. Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise ?
3. Depuis combien d'années travaillez-vous dans l'entreprise ?
4. Quel est l'effectif approximatif de votre entreprise ?
5. Votre entreprise est spécialisée dans quel domaine ?
6. Quelle place occupe votre entreprise sur le marché ?
7. Quel mode de management est appliqué dans votre entreprise ?

Axe 2 : Etat des lieux du management collaboratif

Le management collaboratif contribue au développement personnel (libération du plein potentiel) du collaborateur grâce à une relation de coopération établie avec son manager (mentor) en vue de favoriser son implication et son engagement dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise (performance individuelle au service de la performance collective).

8. Que savez-vous à propos du management collaboratif?
9. Y a-t-il des projets que vous avez concrétisés à l'aide de ce mode de management ?
10. Si oui, pouvez-vous nous en citer quelques-uns ?

11. Quels sont les améliorations que ça vous a apporté lors de la réalisation de ses projets ?
12. Quels outils collaboratifs (applications, logiciels...) utilisez-vous ?
13. Selon-vous, en quoi le management collaboratif bénéficie-t-il l'entreprise ?
14. Selon-vous, qu'est-ce que le management collaboratif favorise chez le collaborateur ?

Axe 3 : Les actions

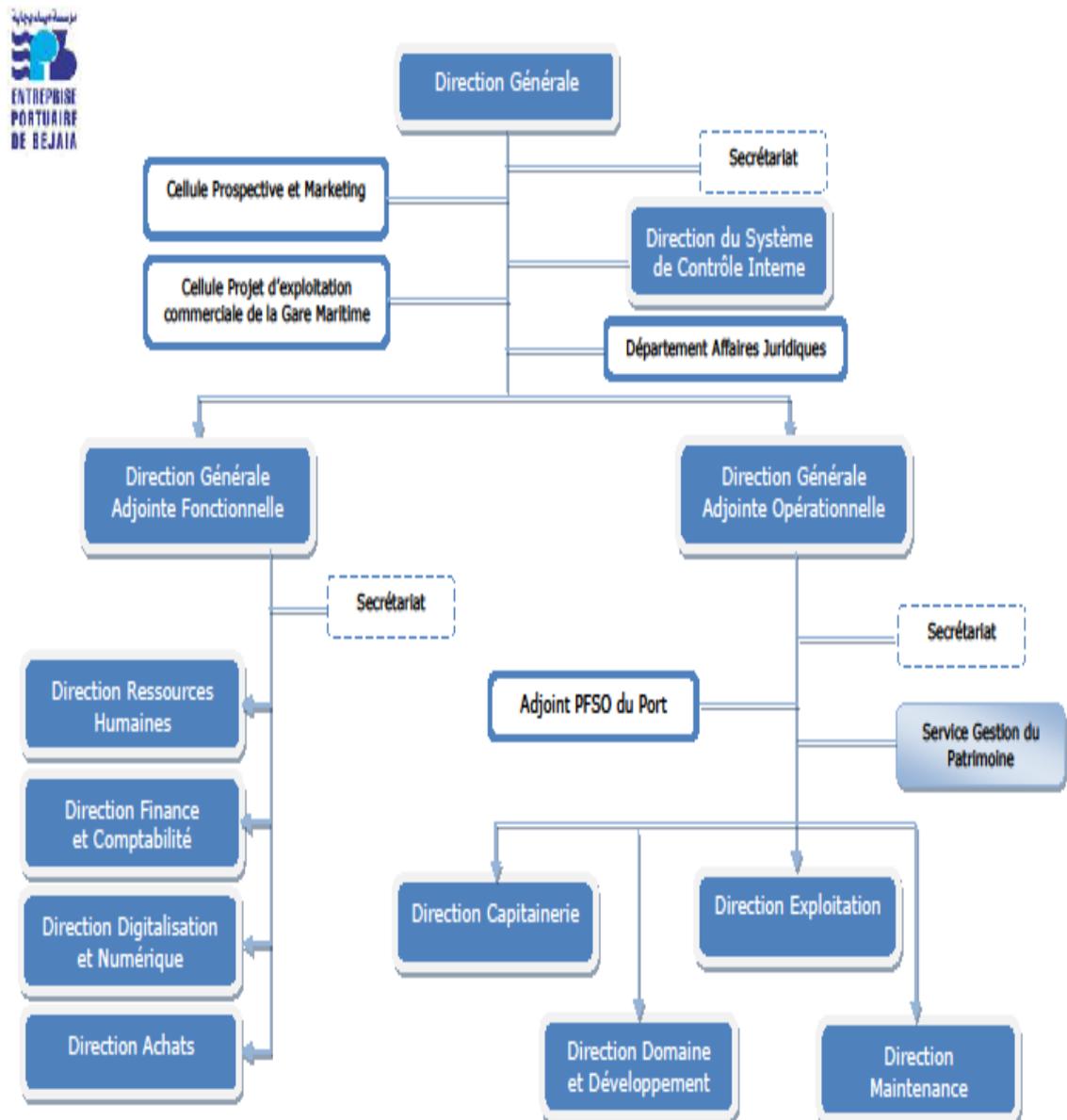
15. Quelles sont les actions mises en œuvre par votre hiérarchie pour vous motiver dans votre travail ?
16. Quelles sont les actions que vous engagez pour motiver votre équipe dans leur travail ?

Axe 4 : Suggestions

L'intelligence collective est la capacité d'un collectif (comme une équipe ou une entreprise) à concentrer toutes les connaissances et compétences individuelles vers un objectif commun.

17. Selon vous, comment l'entreprise devrait s'y prendre pour créer et développer l'intelligence collective en son sein ?
18. Quelles sont les pratiques que vous souhaiteriez voir au sein de votre entreprise ?

Annexe 2 : Organigramme de l'EPB



Source : Documents interne de l'EPB

Table des matières

Introduction Générale -----	0
Chapitre 1 : Le management collaboratif et la motivation au travail-----	4
Introduction : -----	5
Section 1 : Généralités sur le management collaboratif -----	5
1. Définitions du management collaboratif : -----	5
2. Les 4 piliers du management collaboratif : les «4C» : -----	6
2.1. La confiance : -----	6
2.2. Le choix : -----	8
2.3. La coopération : -----	9
2.4. La convivialité : -----	11
Section 2 : La motivation au travail -----	12
3. Les théories de la motivation : -----	14
3.1. Les théories des besoins – mobiles – valeurs : -----	14
3.2. Les théories du choix cognitif : -----	20
3.3. Les théories de l'autorégulation - métacognition : -----	24
Conclusion : -----	27
Chapitre 2 : Intelligence collective et création de projets collaboratifs -----	27
Introduction : -----	28
Section 1 : Notion d'intelligence collective -----	28
1. Définition de l'intelligence collective : -----	28
2. Mise en œuvre de l'intelligence collective : -----	30
3. Les outils de l'intelligence collective (les 5C) : -----	31
3.1. La créativité : -----	31
3.2. La compassion : -----	32
3.3. La collaboration : -----	32
3.4. La communication : -----	32
3.5. La réflexion collective - l'esprit critique des réunions collectives : -----	33
4. Avantages de l'intelligence collective : -----	33
Section 2 : Création de projets collaboratifs -----	34
5. Etapes de création d'un projet collaboratif : -----	34
5.1. Le niveau management : -----	36
5.2. Le niveau tactique : -----	36
5.3. Le niveau opérationnel : -----	37
6. Cycle de vie des projets collaboratifs : -----	38

6.1. Organisation :	38
6.2. Lancement :	38
6.3. Développement ou réalisation :	39
6.4. Le déploiement :	39
6.5. Gestion des connaissances :	39
6.6. Suivi et contrôle :	39
6.7. Bilan de projet et clôture :	40
7. Objectifs des projets collaboratifs :	41
8. Outils de travail collaboratif :	42
8.1. Les outils de brainstorming :	43
8.2. Les outils de partage :	43
8.3. Les outils de gestion du temps :	43
8.4. Les autres outils collaboratifs :	43
8.5. La solution Nutcache :	44
9. Risques encourus par les projets collaboratifs :	44
9.1. Identifier les risques :	45
9.2. Évaluer et hiérarchiser les risques :	46
9.3. Traiter les risques :	46
9.4. Suivre et contrôler les risques :	47
9.5. Capitaliser et documenter sur les risques :	47
Conclusion :	47
Chapitre 3 : Etude de cas, management des projets collaboratifs de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)	48
Introduction :	49
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil « EPB »	49
1. Présentation de l'EPB :	49
2. Historique :	49
3. Situation géographique de l'EPB :	51
3.1. Mouillage :	51
3.2. Accès au Port :	51
3.3. Bassins du Port :	51
4. Les Missions et activités de l'EPB :	52
4.1. Les principales Missions :	52
4.2. Les Activités principales :	52
5. Les différents services :	52

5.1.	L'acheminement des navires de la rade vers le quai : -----	52
5.2.	Le remorquage : -----	53
5.3.	Le pilotage : -----	53
5.4.	Le lamanage : -----	53
5.5.	Les opérations de manutention et d'acconage pour les marchandises : -	53
6.	Organisation de l'EPB : -----	53
6.1.	Directions opérationnelles : -----	53
6.2.	Directions fonctionnelles : -----	55
7.	Les infrastructures et les équipements : -----	56
7.1.	Les infrastructures portuaires : -----	56
7.2.	Les principaux équipements : -----	56
8.	Marché et Hinterland : -----	57
8.1.	Typologie produit : -----	57
8.2.	Typologie client : -----	58
8.3.	Typologie zone géographique : -----	58
9.	Les concurrents : -----	58
9.1.	Le port d'Alger : -----	58
9.2.	Le Port de DJENDJEN : -----	59
9.3.	Le port de Skikda : -----	59
9.4.	Le port d'Annaba : -----	60
Section 2 : Méthodologie, présentation du projet, analyse et traitement de l'entretien. --		60
1.	Méthodologie : -----	60
1.1.	Premier axe : Profil du répondant et informations sur l'entreprise -----	60
1.2.	Deuxième axe : Le management collaboratif -----	61
1.3.	Troisième axe : Les actions -----	61
1.4.	Quatrième axe : Les suggestions -----	61
2.	Analyse et traitement de l'entretien : -----	61
3.	Présentation du projet « Système de fenêtres d'accostage »: -----	66
3.1.	Problématique du délai d'attente des navires en rade : -----	66
3.2.	Solution pour la réduction des attentes des Navires en Rade au Port de Bejjia : Fenêtres d'accostage -----	68
3.3.	Impact du système de fenêtre d'accostage sur l'attente en rade : -----	68
3.4.	Acteurs du système des fenêtres d'accostage – Diffusion de l'information (Data +Messages électroniques) : -----	69
Conclusion : -----		70
Conclusion générale -----		1

Bibliographie -----	1
Annexes : -----	1

Résumé :

De nos jours la mobilisation des marchés mondiaux, la concurrence rude entre les organisations, la rareté des ressources constituent entre autres des contraintes inéluctables qui conduisent l'entreprise à atteindre ses objectifs tout en mobilisant au maximum les ressources qu'elle utilise afin d'être performante.

Dans ce nouveau contexte les entreprises doivent travailler de façon à mettre à toutes les chances de leur côté pour réussir .Ceci dit mettre les collaborateurs au centre des projets et de la stratégie de l'entreprise.

Le management collaboratif est dès lors très important dans l'intégration des employés dans les différents projets et à montrer ses preuves à booster l'innovation et les résultats des différentes équipes tout en s'appuyant sur le fait que tous les collaborateurs sont motivés et disposés à donner plus d'eux même s'ils se sentent écoutés dans leurs idées et impliqués dans les décisions de l'entreprise.

Les données collectées et traitées durant ce travail de mémoire permet de consolider ses avantages et ses bienfaits.

Mots-clés : management collaboratif ; performante, projet

Abstract :

Nowadays the mobilization of world markets, the fierce competition between organizations, the scarcity of resources are among other things inevitable constraints that lead the company to achieve its objectives while mobilizing to the maximum the resources it uses in order to be efficient. In this new context, companies must work in such a way as to put all the chances on their side to succeed. That said, put employees at the center of the company's projects and strategy. Collaborative management is therefore very important in the integration of employees in the various projects and to show its evidence to boost the innovation and the results of the various teams while relying on the fact that all the collaborators are motivated and willing. to give more of themselves even if they feel listened to in their ideas and involved in the company's decisions. The data collected and processed during this memory work makes it possible to consolidate its advantages and benefits.

Key-words : collaborative management, efficient, project