

Eline Nicolas

PRATIQUER
LA GRH

**EN 15 CAS
D'ENTREPRISES**

ANALYSE ET PISTES DE RÉFLEXION

3^e édition

DUNOD

Fabrication : Anne Pachiaudi
Suivi éditorial : Odile Marion et Yaël Bourcet

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2013, 2016, 2020

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-080989-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

| | |
|---|----|
| Cas 1 – ABA | 1 |
| <i>Comment réaliser le diagnostic managérial d'une agence de communication et proposer des axes d'amélioration ?</i> | |
| Cas 2 – Bio Natura | 15 |
| <i>Comment mettre en place une nouvelle grille de classification sur un mode participatif dans une PME familiale ?</i> | |
| Cas 3 – Théâtre Gao'nach | 31 |
| <i>Comment le théâtre Gao'nach peut-il mettre en place des outils de GPEC pour gérer efficacement ses emplois et ses compétences ?</i> | |
| Cas 4 – Louis Marchal | 51 |
| <i>Quelle GPEC mettre en œuvre pour accompagner le développement d'une équipe de managers double compétences dans le secteur de la cosmétique ?</i> | |
| Cas 5 – Société Textile Macquard | 67 |
| <i>Quel est l'impact social du lancement d'une gamme de produits éthiques dans une entreprise textile ?</i> | |
| Cas 6 – Market'Call | 81 |
| <i>Comment améliorer les conditions de travail dans un centre d'appels téléphoniques ?</i> | |
| Cas 7 – Maurecy | 99 |
| <i>Comment un sous-traitant aéronautique peut-il organiser un événement festif pour fêter ses 100 ans peu de temps après des conflits sociaux ?</i> | |

| | |
|--|-----|
| Cas 8 – Medi Link | 114 |
| <i>Comment construire et exploiter une grille d'évaluation dans une agence de travail temporaire ?</i> | |
| Cas 9 – My Marinière.fr | 142 |
| <i>Comment doter un dirigeant de PME de compétences en recrutement pour l'inclure dans un processus de recrutement externalisé ?</i> | |
| Cas 10 – PreventHum | 162 |
| <i>Comment introduire la pratique de la méditation dans un groupe mutualiste dans le cadre de sa politique QVT ?</i> | |
| Cas 11 – Saint Guénolé | 177 |
| <i>Quelle relation managériale instaurer après le départ d'un dirigeant charismatique et paternaliste dans une biscuiterie bretonne ?</i> | |
| Cas 12 – Saint Guénolé à Londres | 195 |
| <i>Comment une PME peut-elle relever les défis de la GIRH, de l'innovation collaborative et développer des outils de marketing RH pour être attractive ?</i> | |
| Cas 13 – Sécurité | 207 |
| <i>Comment mettre en place un projet de mobilité fonctionnelle pour accompagner la création d'une plateforme téléphonique ?</i> | |
| Cas 14 – Yami | 220 |
| <i>Comment définir des passerelles entre les fonctions et faciliter la mobilité interne grâce à un site intranet ?</i> | |
| Cas 15 – Zoo d'Allauch | 240 |
| <i>Comment mettre en œuvre un climat propice à la sécurité dans un zoo ?</i> | |
| Crédits photographiques | 255 |
| Index | 259 |

Tableau synoptique des thèmes abordés dans les cas¹

| | Management | Culture et éthique | Conditions de travail/QVT | Rémunération | Relations professionnelles | Information et communication | GPEC | Mobilité | Recrutement | Évaluation | Formation | Marketing RH | Gestion internationale des RH |
|-----------------------------|------------|--------------------|---------------------------|--------------|----------------------------|------------------------------|------|----------|-------------|------------|-----------|--------------|-------------------------------|
| 1. ABA | • | | | • | • | • | | | | •• | | | |
| 2. BIO Natura | •• | • | | •• | | | | | | | | | |
| 3. Gao'Nach | | | | | | | •• | | | •• | | | |
| 4. Louis Marchal | | | | | | | •• | • | | | | •• | |
| 5. Macquard | | • | | •• | | • | • | | • | | | | |
| 6. Market'Call | | | ••• | | | | | | | | | | |
| 7. Maurecy | •• | • | | | | •• | | | | | | | |
| 8. Medi Link | | | | | | | | | | ••• | | | |
| 9. My Marinière | | | | | | | | | ••• | | | | |
| 10. PréventHum | | | ••• | | | | | | | | | | |
| 11. Saint Guénolé | •• | | | | | •• | | | | | | | |
| 12. Saint Guénolé à Londres | | | | | | | | | | | | •• | •• |
| 13. Sécurité | | | | | | | •• | •• | | | | | |
| 14. Yami | | | | | | | •• | •• | | | | | |
| 15. Zoo d'Allauch | • | | • | | | • | | | • | | •• | | |

1. Retrouvez les notions abordées dans le manuel d'Eline Nicolas, *Gestion des ressources humaines*, Dunod, « Openbook », 2014.

CAS 1



Les agences de communication ABA sont nées dans les années 1990 sous l'impulsion de Nicolas Vaid. Après avoir créé une dizaine d'agences, il rachète un second réseau d'agences en 2017, ce qui porte à vingt le nombre d'agences ABA. Graphiste de formation, M. Vaid est aujourd'hui un dirigeant reconnu pour son talent artistique et très apprécié de l'ensemble de ses collaborateurs. Il gère le réseau d'agences et définit notamment la politique de gestion des ressources humaines.

En 2018, M. Vaid réalise une enquête d'opinion pour mesurer le climat social dans l'ensemble des agences. ABA n'a jamais été le théâtre de conflits majeurs et a toujours su maintenir un rapport de confiance avec les représentants du personnel. Mais, l'agence de Bordeaux, arrivée dans le groupe en 2017, connaît des conflits internes qui nuisent à ses performances commerciales.

Suite à cette enquête, le directeur artistique de Bordeaux, M. Andersson, est désavoué par son équipe de graphistes. M. Vaid étant persuadé que la valeur ajoutée de l'entreprise est sa force créatrice et donc ses graphistes, il décide de réagir vite pour régler le problème et remplace, début 2019, M. Andersson par une nouvelle recrue, M^{me} Hermine.

Mais voilà, après quelques mois sans problème, le chiffre d'affaires de cette agence chute de nouveau, le management poserait de nouveau problème. M. Vaid ne comprend pas et décide cette fois de demander à un cabinet de conseil spécialisé en GRH de l'aider à trouver enfin une solution définitive à ses problèmes de management.

Questions

1 Connaissance de l'entreprise

Vous décidez de commencer votre intervention en analysant les pratiques managériales de l'agence.

- a) *Le conflit* : caractérisez l'évolution du conflit dans l'agence. Quelles sont les évolutions possibles de ce conflit si aucune mesure n'est prise ?
- b) *La communication* : caractérisez la structure de communication actuelle dans l'agence en vous appuyant sur les travaux de Leavitt. Quels sont les risques de cette structure de communication ?
- c) *L'évaluation* : rappelez les éléments sur lesquels porte l'EAE (Entretien annuel d'évaluation) en général. Analyser le mode d'évaluation proposé par M^{me} Hermine.
- d) *Le style de management* : rappelez les travaux de Blake et Mouton et caractérisez le style de management de M^{me} Hermine. Vers quel style allez-vous aider M^{me} Hermine à évoluer ?

2 Recommandations

Suite à vos travaux d'analyse, il apparaît prioritaire de modifier certaines pratiques en termes de communication, rémunération et évaluation.

- a) *La communication* : quelle structure de communication (au sens de Leavitt) vous semble la plus appropriée ? Justifiez et donnez des exemples concrets d'outils.
- b) *La rémunération* : quels changements proposeriez-vous en ce qui concerne la rémunération ? Justifiez.
- c) *L'évaluation* : que préconiserez-vous pour améliorer l'évaluation ? Justifiez.

Annexe 1

Extraits des résultats de l'enquête d'opinion 2018 (questionnaire anonyme)

Les valeurs suivantes définissent-elles votre agence ?

- Résultats agence Bordeaux :

| | Non, pas du tout | Pas vraiment | Plutôt oui | Tout à fait oui |
|-------------------------------|---------------------|-----------------|---------------|--------------------|
| Performance économique | 0 % | 0 % | 13 % | 87 % |
| Création artistique | 58 % | 22 % | 12 % | 8 % |
| Éthique/solidarité | 62 % | 24 % | 9 % | 5 % |

- Résultats du réseau (moyennes des résultats de toutes les agences) :

| | Non, pas du tout | Pas vraiment | Plutôt oui | Tout à fait oui |
|-------------------------------|---------------------|-----------------|---------------|--------------------|
| Performance économique | 2 % | 9 % | 21 % | 68 % |
| Création artistique | 1 % | 4 % | 20 % | 75 % |
| Éthique/solidarité | 6 % | 8 % | 30 % | 56 % |

Quelles sont selon vous les priorités de votre directeur artistique ?

- Résultats agence Bordeaux :

| | Non, pas du tout | Pas vraiment | Plutôt oui | Tout à fait oui |
|------------------------|---------------------|-----------------|---------------|--------------------|
| Relation client | 3 % | 6 % | 24 % | 67 % |
| Contrôle | 3 % | 7 % | 31 % | 59 % |
| GRH | 51 % | 38 % | 11 % | 0 % |

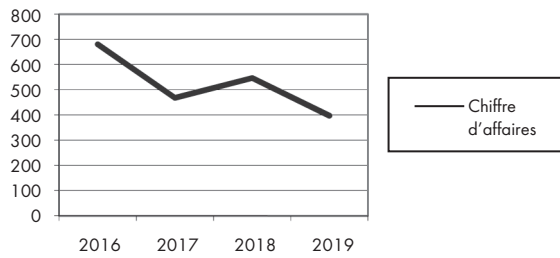
- Résultats du réseau (moyennes des résultats de toutes les agences) :

| | Non, pas du tout | Pas vraiment | Plutôt oui | Tout à fait oui |
|------------------------|---------------------|-----------------|---------------|--------------------|
| Relation client | 4 % | 10 % | 21 % | 65 % |
| Contrôle | 22 % | 29 % | 28 % | 21 % |
| GRH | 4 % | 5 % | 15 % | 76 % |

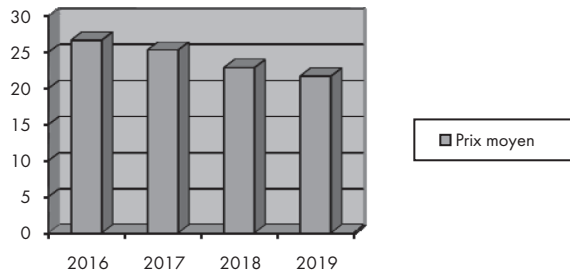
Annexe 2

Résultats commerciaux de l'agence ABA de Bordeaux entre 2016 et 2019

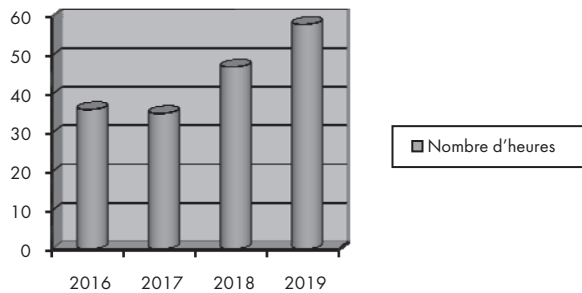
1 Chiffre d'affaires de l'agence (en milliers d'euros)



2 Prix de facturation moyen d'un contrat (en milliers d'euros)



3 Temps de travail moyen par contrat



Annexe 3

Extrait d'un entretien avec Mme Hermine (janvier 2020)

« Comment s'est passée la prise de poste à votre arrivée ?

Très bien, M. Vaid m'a tout de suite expliqué la situation. J'ai pris connaissance de l'enquête d'opinion 2018 et j'ai bien compris pourquoi il cherchait une personne ayant un relationnel facile. En fait, je suis quelqu'un d'assez cool par nature, je n'aime pas trop les relations d'autorité. J'ai eu l'impression que les gens réagissaient bien à mon tempérament, ils ont rapidement vu que je n'allais pas les stresser pour un oui ou pour un non.

Quel est votre style de management ?

Je crois vraiment à la délégation, les gens aiment bien qu'on leur confie des responsabilités, alors je le fais. En plus, je ne me vois pas jouer au gendarme, je fais confiance d'office. Pour vous donner un exemple, je ne fais pas d'entretien annuel d'évaluation. Je n'aime pas le côté scolaire de l'EAE (Entretien annuel d'évaluation), de même que je n'aime pas dire aux gens "fais ci, fais ça", je n'ai pas envie de les juger comme des enfants. Je leur envoie un petit mail pour les inciter à me faire un point annuel de leur activité, je trouve ça plus responsabilisant. D'ailleurs, j'ai aussi prévenu toute l'équipe que je donnerai la même prime à tous, c'est plus simple à gérer pour moi et ça évite les conflits.

Comment jugez-vous les résultats commerciaux ?

Comme je vous l'ai dit, je ne suis pas d'une nature à être stressée. Je crois qu'il faut relativiser, la publicité est un métier artistique, on ne peut pas tout le temps regarder les chiffres. On n'a pas forcément réussi à décrocher tous les contrats pour lesquels on a fait des propositions, mais on a fait un travail artistique très abouti à chaque fois, on est dans le qualitatif. Mais bon, on ne peut pas plaire à tout le monde... Ça ne sert à rien de mettre la pression sur les graphistes à propos des résultats commerciaux, je les laisse exprimer leur créativité et les clients finiront sûrement par apprécier... »

Annexe 4

Extrait d'un entretien avec M. Lyngstad, graphiste à l'agence depuis douze ans (janvier 2020)

« Comment avez-vous perçu l'arrivée de M^{me} Hermine ?

Nous étions évidemment tous ravis. Notre ancien directeur artistique nous mettait une pression terrible, il fallait avoir l'idée du siècle tous les matins. Le problème dans notre métier, c'est qu'il faut être bien dans sa tête pour que les idées sortent. Bref, quand M^{me} Hermine est arrivée, ça a vraiment été le jour et la nuit. Auparavant, on était toujours contrôlé : "Là, pourquoi t'as fait ça ? Change-moi ça, c'est nul, ça passera jamais en clientèle", "mais qu'est-ce que tu t'embêtes avec ces finitions ? Fais-moi un truc vite fait, t'es pas Picasso, on vend de la pub ici !" Maintenant, on est vraiment autonome, on prend le temps de faire comme on veut.

Donc vous êtes satisfait ?

(Silence) *Oui, on peut dire ça.*

Qu'entendez-vous par : "On peut dire ça" ?

Eh bien oui, ce serait difficile aujourd'hui de dire que ça ne va pas. On ne voulait plus d'une hiérarchie autoritaire, on a ce qu'on voulait...

Donc, c'est idéal ?

(Silence) *Rien n'est idéal vous savez. J'ai peut-être pris de mauvaises habitudes avec notre ancien directeur artistique mais c'est vrai que maintenant, j'ai un peu de mal à être aussi autonome dans le travail.*

Avoir de l'autonomie vous pose problème ?

Non, enfin, un peu c'est bien... Ça fait douze ans que je suis ici, j'ai passé l'âge de courir dans tous les sens, je sais que la perfection n'existe pas, je m'accommode du reste, je me fais plaisir à faire de beaux travaux, après ça passe ou pas en clientèle, mais bon... Et puis, si j'ai besoin d'une info, je trouve toujours quelqu'un dans mes connaissances pour me renseigner. »

Annexe 5

Extrait d'un entretien avec M. Benny, graphiste à l'agence depuis trois ans (janvier 2020)

« Comment avez-vous perçu l'arrivée de M^{me} Hermine ?

Très bien évidemment, on était vraiment à bout avec l'ancien directeur. Il était obsédé par les résultats commerciaux et passait son temps à nous presser comme des citrons. Je suis resté ici après mon stage de fin d'études pour me faire de l'expérience mais c'est sûr que ça n'était pas facile tous les jours. Du coup, j'étais plutôt content de l'arrivée de M^{me} Hermine.

Vous "étiez" content... Et maintenant ?

En fait, on pourrait dire que c'est cool car on n'a quasiment plus personne sur le dos. Mais, en même temps, c'est des fois un peu la débrouille, on n'a pas toujours de directives précises. Quand on a besoin d'une info, il faut trouver quelqu'un qui connaît quelqu'un qui peut nous répondre, quand on est jeune, on n'a pas forcément beaucoup de relations dans la boîte. D'autres fois, on n'est pas mis sur un projet sympa parce que les anciens se sont réparti le boulot à la machine à café ! Y'a des jours où j'en ai vraiment ras le bol...

C'est-à-dire ?

Vous savez, j'ai envie de faire une belle carrière, c'est sympa de ronronner tranquillement dans son coin à faire ce qu'on veut sans stress mais c'est bien aussi d'avoir des challenges dans la vie... »

Annexe 6

Mail « Point annuel » de M^{me} Hermine

Courrier : Envoyé : Point annuel

Page 1 sur 1

Date : Tue, 14 jan 2020 10 : 34

De : Colette Hermine <colette.hermine@aba.fr>

À : <Afficher la liste>

Sujet : Point annuel

Bonjour,

Conformément à la demande du siège, nous devons faire part de nos besoins en formation pour la nouvelle année. Je vous propose donc de m'indiquer quelles sont vos attentes le plus rapidement possible.

Je vous invite par ailleurs à partager avec moi, si vous le souhaitez, le bilan de l'année passée. Je recevrai avec le plus grand plaisir celles et ceux qui en éprouveraient le besoin.

Restant à votre disposition,
Cordialement,

Colette Hermine
Directeur Artistique
Agence ABA Bordeaux



Pensez aux forêts, n'imprimez ce mail que si nécessaire

http://mailper.aba.fr/horde/imp/message.php?actionID=print_message&inde...

14/01/20

Annexe 7

Procédure d'attribution des primes annuelles de performance – groupe ABA



Fiche procédure : calcul et répartition de la prime de performance annuelle

1 Calcul du montant total de la prime de performance

Le montant total par agence de la prime annuelle est calculé selon la formule suivante :

Prime = Chiffre d'affaires annuel de l'agence \times 1,5 %

2 Répartition de la prime de performance

Chaque directeur artistique décide ensuite de la modalité de répartition de cette somme entre les collaborateurs selon le ou les critères qu'il souhaite retenir pour récompenser les équipes de leur travail et stimuler les performances commerciales futures de son agence.

Quels que soient les critères de répartition retenus, les conditions suivantes devront être respectées :

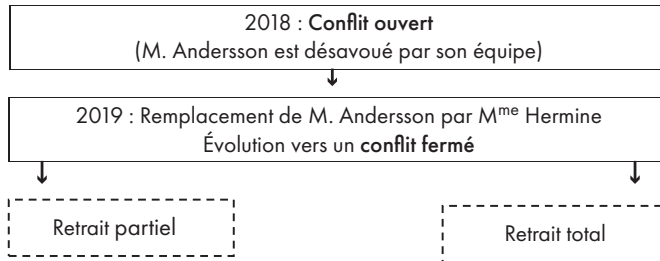
- les critères d'attribution des primes doivent être précisés dans une note écrite ;
- les critères retenus ne doivent pas avoir pour conséquence d'accorder une prime inférieure à 150 euros à un collaborateur ;
- les critères retenus ne doivent pas avoir pour conséquence d'accorder des primes exagérément déséquilibrées entre les collaborateurs (la prime doit rester dans un rapport de 1 à 5 entre la prime la moins élevée et la plus élevée) ;
- lorsque la prime est liée à une évaluation individuelle de la performance, les collaborateurs devront en être informés personnellement et de visu.

Merci de contacter le siège pour toutes questions complémentaires.

CORRIGÉ

1 Connaissance de l'entreprise

a) *Le conflit : caractérisez l'évolution du conflit dans l'agence. Quelles sont les évolutions possibles de ce conflit si aucune mesure n'est prise ?*



Évolutions possibles du conflit

Le conflit peut en effet déboucher sur deux situations :

- retrait partiel : démotivation, désengagement... Il semble que ce risque concerne ici surtout les salariés ayant une ancienneté importante dans l'agence (ex. : M. Lyngstad : « Ça fait douze ans que je suis ici, j'ai passé l'âge de courir dans tous les sens, je sais que la perfection n'existe pas, je m'accommode du reste, je me fais plaisir à faire des beaux travaux, après ça passe ou pas en clientèle » ;
- retrait total : démission. M. Benny semble envisager cette possibilité : « Y'a des jours où j'en ai vraiment ras le bol... », « j'ai envie de faire une belle carrière, c'est sympa de ronronner tranquillement dans son coin à faire ce qu'on veut sans stress mais c'est bien aussi d'avoir des challenges dans la vie... »

b) *La communication : caractérisez la structure de communication actuelle dans l'agence en vous appuyant sur les travaux de Leavitt. Quels sont les risques de cette structure de communication ?*

Les individus ne semblent pas pouvoir se référer à leur hiérarchie lorsqu'ils ont besoin d'information (« Quand on a besoin d'une info, il faut trouver quelqu'un qui connaît quelqu'un qui peut nous répondre ») ou pour obtenir des consignes de travail (« c'est des fois un peu la débrouille, on n'a pas toujours de directives précises »). La structure de communication est donc plutôt un réseau en ligne ou en chaîne qui prend la forme suivante :

A-----B-----C-----D-----E

Réseau de communication en ligne (Leavitt)

La communication n'est pas structurée volontairement : elle se structure ici spontanément. Il faut donc faire attention aux affinités qui vont influencer la communication en créant des risques d'exclusion. De plus, le réseau en ligne comporte des risques de distorsion ou de déperdition de l'information en fin de chaîne.

c) L'évaluation : rappelez les éléments sur lesquels porte l'EAE (Entretien annuel d'évaluation) en général. Analysez le mode d'évaluation proposé par M^{me} Hermine.

Les éléments sur lesquels porte généralement l'EAE sont les suivants :

- bilan de l'année écoulée ;
- objectifs de travail pour l'année à venir ;
- axes de formation à prévoir ;
- orientation du collaborateur/carrière ;
- rémunération, conditions d'emploi ;
- organisation du travail ;
- évolution de la fonction...

M^{me} Hermine propose aux membres de son équipe de faire le point sur l'année passée s'ils le souhaitent.

Cela pose deux problèmes méthodologiques :

- la rencontre est facultative : tous les collaborateurs ne le feront pas, ce qui pose un problème d'égalité de traitement ;
- la rencontre va permettre de faire un bilan. La question de l'évaluation n'est jamais évoquée. D'ailleurs, M^{me} Hermine précise dans son entretien qu'elle ne souhaite pas évaluer les individus. Elle dit qu'elle ne veut pas « *les juger comme des enfants* ». Or, l'évaluation en GRH n'a évidemment pas pour vocation d'infantiliser les collaborateurs mais de renseigner l'entreprise sur l'évolution de ses compétences et de disposer d'un temps de parole avec le collaborateur pour envisager l'avenir. Au-delà de l'aspect facultatif de cet entretien, on peut donc aussi se poser la question de son contenu.

On peut imaginer que la proposition de M^{me} Hermine ait des conséquences néfastes, parmi lesquelles :

- absence de repères pour les collaborateurs qui ne sauront pas s'ils ont progressé dans leur métier ;
- absence de lieu de parole pour exposer ses attentes. L'EAE est une opportunité pour bon nombre de collaborateurs pour exprimer leurs besoins (rémunération, formation, mobilité...) : feront-ils la démarche de prendre rendez-vous avec la directrice ?

- inégalités : en l'absence d'obligation et de guide méthodologique, on peut penser que tous les collaborateurs ne bénéficieront pas du même soutien de leur hiérarchie selon qu'ils sont plus ou moins expérimentés ou prompts à exprimer leurs besoins. Or, il est du devoir de la hiérarchie de valoriser tous les potentiels...

d) **Le style de management : rappelez les travaux de Blake et Mouton et caractérisez le style de management de M^{me} Hermine. Vers quel style allez-vous aider M^{me} Hermine à évoluer ?**

| | | | | | | | | | | |
|---|---|-----|---|---|---|-----|---|---|---|-----|
| Degré d'intérêt porté aux problèmes humains | 9 | 1/9 | | | | | | | | 9/9 |
| | 8 | | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | | |
| | 5 | | | | | 5/5 | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | |
| | 1 | 1/1 | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

Degré d'intérêt porté aux impératifs de la production

La grille des styles de management (Blake et Mouton)

On peut penser que le style de Mme Hermine est proche du 1/1, appelé « laisser-aller » :

- degré d'intérêt porté aux Hommes : sous couvert d'un discours bienveillant (ex. : déléguer, ne pas juger, donner la même prime à tout le monde pour ne pas créer de conflit...), il semble qu'elle évite au maximum toutes les tâches managériales, créant ainsi des insatisfactions parmi l'équipe ;
- degré d'intérêt porté aux tâches : là encore, l'analyse est complexe. Elle semble montrer de l'intérêt pour le travail artistique mais, à y regarder de plus près, elle se soucie assez peu des résultats commerciaux de l'agence... ce qui lui permet de ne pas avoir à mettre la pression sur l'équipe : la boucle du style « laisser-aller » est bouclée !

M^{me} Hermine justifie très bien son manque d'initiative. Mais, derrière son discours, se cache une carence managériale avérée.

Il semble nécessaire que M^{me} Hermine s'implique davantage dans son travail, aussi bien en ce qui concerne son équipe que les productions de l'agence.

Autrement, nous l'avons vu, les collaborateurs vont se désengager ou démissionner. Il convient donc de s'orienter vers un style plus équilibré, du type conciliateur, dans une logique de progression idéale vers un style démocrate.

2 Recommandations

a) La communication : quelle structure de communication (au sens de Leavitt) vous semble la plus appropriée ? Justifiez et donnez des exemples concrets d'outils.

Aucun réseau de communication n'est idéal. Il convient plutôt de rechercher celui qui est le plus adapté à une situation donnée. Dans notre cas, on peut envisager, à court terme du moins, d'utiliser un réseau centralisé (ou en étoile) de manière à restaurer l'autorité de M^{me} Hermine.

Il faut à tout prix enrayer la communication en ligne qui donne le sentiment qu'il n'y a pas de chef dans l'agence.

Plus tard, M^{me} Hermine pourra décentraliser un peu de nouveau la communication (ex. : réseau en Y) mais tout en gardant bien la maîtrise du réseau.

Exemple

Dans un premier temps, chaque nouveau projet fera l'objet de réunions régulières pilotées par M^{me} Hermine.

Dans un second temps, réduction des réunions de projet avec M^{me} Hermine à trois : une réunion de lancement, de suivi et de clôture avant présentation au client. Les réunions intermédiaires étant pilotées par des responsables.

b) La rémunération : quels changements proposeriez-vous en ce qui concerne la rémunération ? Justifiez.

Il semble indispensable de revoir le principe de la prime collective de M^{me} Hermine. Il est clair qu'elle a voulu ainsi éviter d'avoir à gérer des conflits mais c'est aussi le rôle du manager de faire des arbitrages, de les expliquer et de les assumer. Ici, l'absence complète de prime individuelle concourt certainement au processus de désengagement que connaît l'ensemble du personnel de l'agence puisque la prime collective, lorsqu'elle est utilisée seule, peut conduire à des comportements de *passager clandestin* : en clair, chacun réduit son niveau de production en comptant sur les efforts des autres.

**c) L'évaluation : que préconiserez-vous pour améliorer l'évaluation ?
Justifiez.**

Là encore, il semble indispensable de revoir les pratiques en profondeur. M^{me} Hermine doit impérativement organiser des entretiens annuels d'évaluation afin de personnaliser son management :

- sur la forme, les entretiens ne doivent plus être facultatifs mais obligatoires et réguliers. On peut envisager par exemple un entretien annuel global et des entretiens plus restreints, assez brefs, à chaque clôture de projet ;
- sur le fond, il apparaît pertinent de demander au siège une grille d'EAE harmonisée de manière à ce que les collaborateurs sachent que leur carrière fait l'objet d'un réel suivi (reconnaissance des performances, besoins en formation, perspectives de promotion...). Cela permettra en outre de favoriser la GPEC au niveau du groupe.