



Fabio Saliba

La stratégie de réduction de la résistance au changement organisationnel dans les équipes de création du secteur de la communication : étude de cas brésiliens

SALIBA Fabio. *La stratégie de réduction de la résistance au changement organisationnel dans les équipes de création du secteur de la communication : étude de cas brésiliens*, sous la direction de Véronique Zardet. - Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), 2019.

Disponible sur : <http://www.theses.fr/2019LYSE3001>



Document diffusé sous le contrat *Creative Commons* « **Attribution – Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification** » 
Vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.



N°d'ordre NNT : 2019LYSE3001

THESE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE LYON

Opérée au sein de
Université Jean Moulin Lyon 3

École Doctorale N° 486
École Doctorale de Sciences Économiques et de Gestion

Discipline de doctorat : Sciences de Gestion

Soutenue publiquement le 28/01/2019 par :

Fabio SALIBA

La stratégie de réduction de la résistance au changement organisationnel dans les équipes de création du secteur de la communication : étude de cas brésiliens.

Devant le jury composé de :

Madame Véronique ZARDET, Professeur des Universités, Université Jean Moulin Lyon 3, Directrice de recherche

Monsieur Slimane HADDADJ, Professeur des Universités, IAE DIJON, Rapporteur

Madame Madina RIVAL, Professeur des Universités, Conservatoire National des Arts et Métiers, Rapporteur

Monsieur David AUTISSIER, Maître de Conférences Habilité à Diriger des Recherches, l'IAE Gustave Eiffel des universités Paris-Est Créteil (UPEC), Suffragant

Monsieur Miguel DELATTRE, Maître de Conférences, Université Jean Moulin Lyon 3, Suffragant

Monsieur Edilson PARRA, propriétaire de l'agence Digicom, Suffragant

« L'Université de Lyon n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

Só é útil o conhecimento que nos faz melhores. **Sócrates**
Seules les connaissances qui nous améliorent sont utiles. **Socrate**

REMERCIEMENTS

Je voudrais commencer mes remerciements par la personne qui a cru en moi depuis le début de ce travail universitaire, le professeur Véronique Zardet.

Madame Zardet, grâce à votre patience, connaissance, orientation et temps investi, j'ai pu suivre avec votre assistance extrêmement professionnelle, sans laquelle je n'aurais même pas pu commencer cette thèse. Tous les contacts que j'ai eu avec Madame Zardet pendant ce processus ont été basés sur l'apprentissage, le respect et l'avancement des travaux de la thèse. Madame Zardet a fait preuve de patience et de compréhension de mes difficultés au cours du processus de thèse, ce qui a assuré l'évolution de mon travail de manière organisée. De plus, il y a toujours eu un dialogue à partir de nos différents points de vue, principe de base de la connaissance et de la sagesse, c'est pourquoi je finissais toujours un rendez-vous de thèse avec plus de certitude quant aux prochaines étapes que je devais suivre et avec une plus grande connaissance du raisonnement, pour la construction d'un travail cohérent et pertinent. Le plus important, est le fait que Madame Véronique Zardet a toujours été présente et m'a toujours soutenu avec beaucoup de professionnalisme, respect et compréhension. Merci beaucoup Madame Zardet pour tout ce temps dédié à me transformer en meilleur élève et professionnel.

Ensuite je souhaiterais remercier l'enseignant-chercheur au laboratoire, qui m'a accompagné dans la révision de cette thèse. Monsieur Miguel Delattre, je le remercie pour son orientation dans la relecture de cette thèse. Monsieur Delattre a été présent dans toutes les étapes pour rendre ce travail plus organisé et professionnel, un partenariat basé sur le respect et l'apprentissage constant. Je le remercie pour ce temps où nous avons travaillé ensemble, mais principalement pour sa patience et son professionnalisme en m'orientant pour le professeur perfectionner cette thèse. Je voudrais remercier Monsieur David Autissier, Monsieur Slimane Haddadj et Madame Madina Rival, qui m'ont fait l'honneur de participer à mon jury et pour le temps consacré à la lecture de cette thèse.

Pendant ces années où j'ai travaillé sur ce travail de thèse, plusieurs personnes ont participé activement à ce processus et m'ont accompagné sur cette route de dévouement, effort, et surtout de discipline et persévérance. Je suis éternellement reconnaissant à ces personnes qui font partie de ma vie.

Au Brésil, je dois remercier deux personnes qui ont été fondamentales pour l'existence de cette thèse :

Edilson, merci beaucoup pour avoir cru en ce travail, pour ton assistance, respect, et principalement pour le temps consacré à accompagner le développement de cette thèse dans ton entreprise. Ton attention et inquiétude par rapport à la qualité et au résultat de ce travail

m'ont donné encore plus d'énergie pour m'engager et grandir professionnellement. Travailler avec toi tout ce temps fut une expérience enrichissante. Merci beaucoup pour croire en moi et en mes services.

Flávio, merci beaucoup pour l'occasion offerte de collaborer avec ton entreprise, ce qui m'a permis d'améliorer mon travail de thèse. Avoir une deuxième entreprise comme terrain de recherche a été très important pour ce travail.

En France, plusieurs personnes font partie de l'histoire de cette thèse. Je les remercie toutes de façon individuelle :

Pablo, merci beaucoup pour l'assistance et le dévouement lors de la rédaction de cette thèse. Cela a été indispensable pour la progression et la conclusion de ce travail. Je te remercie de tout mon cœur pour ce partenariat.

Matheus, encore une fois merci beaucoup pour l'assistance que tu m'as apportée dans cette thèse. Ton amitié et tes mots d'encouragement m'ont beaucoup aidé à maintenir l'énergie nécessaire à la finalisation de cette thèse.

Laura, merci beaucoup pour ta coopération et ton soutien pour l'amélioration de la rédaction en langue française. Encore une fois, si je suis capable de communiquer en français c'est grâce à toi. Ton amitié a été très importante pour l'élaboration de cette thèse.

Thomas, merci beaucoup pour ta motivation et assistance, surtout sur la dernière ligne droite de cette thèse. Ton expérience m'a donné plus de sécurité pour conclure la thèse.

Jérémy, merci beaucoup pour ton orientation qui m'a beaucoup aidé à comprendre les routes à emprunter pour le développement de cette thèse.

Thiago, merci beaucoup pour chaque conversation que nous avons eue quant à la thèse, pour ta compréhension des difficultés de ce processus et principalement pour avoir maintenu le rythme de cette thèse. Compter sur tes expériences a été génial. Merci encore pour ta contribution et ton amitié.

Geraldo, pendant tout le parcours de cette thèse tes mots ont toujours été de motivation, d'assistance et surtout de compréhension et d'amitié. Cela m'a beaucoup aidé à maintenir vivant l'objectif de développer un travail de qualité et de pertinence. Merci beaucoup pour ton amitié et pour toute l'énergie positive que j'ai reçu de toi.

Oliveira, merci beaucoup pour tous tes mots de soutien et de motivation. Nous avons discuté à plusieurs reprises à propos de la thèse et tes mots m'ont toujours stimulé à continuer la route avec la certitude de la conclure. Merci beaucoup pour ton amitié

Queiroz, j'ai réussi à la finir. Maintenant, quand tu m'appelleras pour déguster un cigare, j'accepterai avec plaisir. Profitons de l'amitié.

Et finalement, c'est le moment de parler de tout mon cœur de trois personnes qui représentent ma famille :

Maman, j'ai réussi, j'ai fini la thèse. Merci beaucoup pour ton assistance et pour ta compréhension quant à mon éloignement.

Papa, merci pour les valeurs et principes que tu m'as appris sur la vie, surtout la discipline et la persévérance. Vous êtes toujours dans mon cœur, toi et maman. Je vous dédie cette thèse. Mon fils, papa a repris ses études quand tu avais trois ans. D'abord le master deux recherche et plus tard le doctorat. Mon fils, je te le dis de tout mon cœur, merci pour comprendre l'éloignement de ton papa. Ça n'a pas été facile, mais sache que ton papa n'a jamais renoncé et la plus grande leçon que je peux te laisser, c'est de toujours persévérer dans tes objectifs. Je t'aime Khalil.

Simone, ma chère et aimée Simone. Depuis que nous nous sommes connus, cette thèse a fait partie de mon quotidien et, depuis 2017, du tien aussi. Merci beaucoup de ta compréhension pour ce temps où j'ai été absent. Ton assistance, ta compréhension et respect ont été fondamentaux pour que nous réussissions à harmoniser notre vie en cette période de finalisation de mes travaux de thèse. Mon amour, nous avons réussi. Merci pour cette tranquillité dans mes moments de stress et de proximité quand j'étais en plein ouragan. Merci pour m'avoir aidé à comprendre encore plus la signification de l'amour.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	13
PREMIÈRE PARTIE : L'HISTOIRE DE LA RECHERCHE.....	33
CHAPITRE 1. LES TERRAINS DE RECHERCHE : DEUX AGENCES DE COMMUNICATION AU BRÉSIL.....	35
CHAPITRE 2. RÉCIT DES DEUX RECHERCHES-INTERVENTIONS : DU DIAGNOSTIC A L'ÉVALUATION DU CHANGEMENT DES DEUX AGENCES DE COMMUNICATION.....	61
CHAPITRE 3. ANALYSE DU SERVICE DE CRÉATION EN SITUATION DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	151
DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE DE LA DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE AU REGARD DES CONCEPTS DE COOPÉRATION, LEADERSHIP ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	177
CHAPITRE 4. LES PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT DE LA COOPÉRATION.....	179
CHAPITRE 5. LE RÔLE DU LEADERSHIP.....	221
CHAPITRE 6. LE PROCESSUS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	243
CHAPITRE 7. LES IMPLICATIONS MANAGÉRIALES DE LA RECHERCHE.....	299
CONCLUSION.....	315
APPORTS DE LA RECHERCHE.....	331
LES LIMITES DE LA RECHERCHE.....	333
LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	335
TABLE DES FIGURES.....	337
TABLES DES TABLEAUX.....	339
TABLE DES MATIÈRES.....	341
LEXIQUE.....	345
BIBLIOGRAPHIE.....	347
TABLE DES ANNEXES.....	357
ANNEXES.....	359

INTRODUCTION

Dans cette introduction, nous présentons la problématique de cette thèse liée à la nécessité de nombreuses organisations brésiliennes, de trouver des solutions de survie et de développement au regard du contexte économique et politique brésilien. Cette problématique a été identifiée à partir d'une prise de recul sur plusieurs crises économiques brésiliennes, entre 2012 et 2014, **période où le Brésil a reçu la Coupe du Monde de football (2014), suivie des Jeux Olympiques (2016).**

Le secteur d'activité dans lequel a été conduit la recherche-intervention est celui de la communication, particulièrement impacté par l'organisation de ces deux manifestations d'envergure et de rayonnement planétaire. La recherche-intervention visait à mettre en place un changement organisationnel consécutif à un processus de fusion dans chacune des deux agences de communication. Le déroulement de la recherche-intervention a fait apparaître un phénomène organisationnel **d'isolement du secteur créatif**, celui des acteurs qui conçoivent les campagnes de communication. Nous avons décidé de traiter cet isolement comme problématique centrale de notre recherche.

0.1. PLAN DE LA THÈSE

Nous avons choisi de développer notre thèse selon un plan inhabituel. Celui-ci consiste dans une première partie à exposer l'histoire d'une recherche-intervention dans **deux agences de communication au Brésil afin de mieux comprendre leur dynamique organisationnelle**. Dans une seconde partie sont présentés l'état de l'art et les implications théoriques. Il s'agit d'un plan inductif, qui est donc inversé par rapport à la structuration d'un plan plus traditionnel qui présenterait d'abord les théories mobilisées puis le cas des entreprises.

Dans la seconde partie de cette thèse, nous avons opté pour un processus inductif pour analyser la **dynamique organisationnelle** à travers **trois concepts**, celui de la **coopération, du leadership et des changements organisationnels**. L'observation seule de faits ne conduit pas à une connaissance scientifique, car il faut pouvoir en tirer des hypothèses ou des lois permettant d'interpréter la réalité. Le chercheur peut aussi être conduit à vérifier (confirmer ou infirmer) une hypothèse en la confrontant à un cas d'observation. La démarche *inductive*

part d'observations et mène à une hypothèse ou un modèle scientifique. Il s'agit donc d'une généralisation à une classe d'objets de ce qui a été observé sur quelques cas particuliers.

La question à laquelle tente de répondre la démarche inductive est la suivante : comment passe-t-on d'un énoncé singulier à des énoncés généraux ? Les inductivistes répondent : « on passe des énoncés singuliers à un énoncé général par inférence inductive, c'est-à-dire par généralisation d'une série d'énoncés d'observations en une loi universelle » (Mouchot, 2003, p. 26).

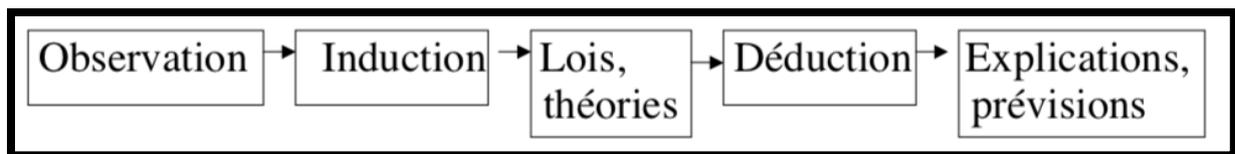


Figure 1 : La science issue du savoir des faits de l'expérience, Source : Mouchot C., 2003, Méthodologie économique, p. 27

Ces concepts apparaissent dans notre recherche de manière inductive. Dans ce cas, trois conditions étaient remplies pour pouvoir généraliser des énoncés :

- Nombre d'observations suffisamment grand,
- Observations réalisées dans différentes conditions,
- Aucune observation en contradiction avec les autres observations.

Après la problématique, nous présenterons l'hypothèse centrale, notre positionnement au regard de la problématique énoncée et de la recherche-intervention réalisée, permettant d'interroger le "Comment ?", "De quelle manière ?" et le "Pourquoi ?". L'hypothèse centrale est basée sur un processus de changement, ainsi que sur les phénomènes de résistance au(x) changement(s), plus précisément dans le secteur de la création des deux agences de communication. Nous analysons les causes de cette résistance ainsi que les leviers pour améliorer l'efficacité des équipes face au changement.

Nous présentons le cadre théorique dont les bases sont le changement organisationnel, le processus de leadership et la coopération. Enfin, à partir du cadre théorique, nous justifions le choix de la méthode de la recherche-intervention qui nous a semblé la plus adaptée, pour rendre compte d'une problématique originale en sciences de gestion. En effet, à notre connaissance, peu de recherches ont traité de la thématique du secteur de la création dans les agences de communication.

Plan de l'introduction générale :

Introduction

- 0.1. Plan de la thèse
- 0.2. Pourquoi la recherche scientifique au Brésil : raisons et opportunités
- 0.3. L'objet de la recherche
- 0.4. La problématique de la recherche
- 0.5. L'hypothèse centrale
- 0.6. Le cadre théorique principal
- 0.7. La méthodologie de la recherche
- 0.8. Objectifs de la recherche

0.2. POURQUOI UNE RECHERCHE SCIENTIFIQUE AU BRÉSIL : RAISONS ET OPPORTUNITÉS

L'accueil de grands événements sportifs comme la Coupe du Monde ou les Jeux Olympiques est un désir que souhaitent concrétiser de nombreux pays. Ce rêve doit cependant être accompagné d'une stratégie qui concerne non seulement le secteur public, mais aussi les partenaires dans de multiples domaines d'activités. Ceci pour que le rêve ne devienne pas, rapidement, un cauchemar avec notamment des coûts importants qui se répercuteront pendant de nombreuses années sur les budgets publics, réduisant de fait la capacité d'investissements futurs dans des secteurs d'activités essentiels. C'est ce qui s'est passé au Brésil pour l'organisation de deux événements à rayonnement planétaire : la Coupe du Monde FIFA 2014 et les Jeux Olympiques 2016.

La Coupe du Monde n'a pas relancé l'économie comme le prétendait le gouvernement brésilien. Alors que certaines villes d'accueil des manifestations ont dit au revoir à l'événement en se lamentant sur des retombées financières bien au-dessous des attentes, le gouvernement présentait des bilans financiers optimistes selon lesquels, par exemple, les travaux d'implantation du TGV étaient à l'équilibre¹. L'organisation de la Coupe du Monde a déclenché l'enthousiasme de la population brésilienne, fière d'être au centre de l'événement. Du point de vue sportif, le Mondial a été un succès contrairement au volet économique. Bien

¹ Journal Correio de Uberlândia, 21/05/2013 : Dans le cadre du lancement du Plan d'accélération de la croissance (PAC-2), le projet de trois lignes de trains de voyageurs à grande vitesse comprendra le Triangle des Minas. Les nouveaux trains relieront les villes de Campinas (SP) -Uberlândia, São Paulo-Curitiba (PR) et Campinas-Belo Horizonte (MG).

que le gouvernement ait souvent affirmé que l'économie serait stimulée avec le début des compétitions, ce qui a été observé, fut une dégradation économique croissante.

Le Brésil a toujours donné la priorité à son industrialisation dans le cadre d'une stratégie de développement que caractérise une économie émergente. L'industrie de São Paulo, par exemple, a réagi à la crise avec le licenciement de 96 000 travailleurs en un an (2014) et ceux qui sont restés ont vu leurs revenus diminuer. Les revenus moyens ont baissé de 2,7 % entre 2013 et 2014². Les villes d'accueil des rencontres de la Coupe du Monde ont calculé leurs dépenses avec un résultat bien en-dessous des attentes pour ce type d'événement. Cela peut s'expliquer en partie par une combinaison défailante de facteurs. En effet, il semblerait qu'il y ait eu un décalage entre l'utilisation intensive du Régime Différencié d'Acquis Publics*³ [RDC], et le planning de référence des prix adoptés par le Département national des infrastructures de transport* [DNIT], dans les appels d'offres. Cette situation permet d'expliquer en partie le manque d'intérêt des leaders du secteur. Le gouvernement a considérablement réduit le budget de l'État pour le développement des infrastructures, notamment de transports. Cela a généré un manque d'intérêt de la part des industries capables de participer à des appels d'offres, une contradiction pour le secteur industriel.

Le budget du Gouvernement Fédéral Brésilien n'était que de 352 milliards de Reais (88 milliards d'Euros) en 2014, soit 5,95 % de moins que l'année précédente (en tenant en compte l'inflation sur la période). Ce résultat a été le pire depuis 2011, selon les données publiées en 2014 par la Direction Générale des Finances Publiques⁴. Le secrétaire adjoint de la Direction Générale des Finances Publiques, M. Luiz Fernando Nunes, a affirmé que les mauvais indicateurs de l'économie (chute de la production industrielle et vente de marchandises et des services) ont été prépondérants dans la baisse du budget.

L'accueil de la Coupe du Monde 2014 a-t-il conduit à augmenter le PIB, comme le gouvernement l'avait annoncé lors de la campagne de promotion de l'événement ? Malheureusement, non. Factuellement, l'effet a été juste inverse : l'économie était déjà mal en point et la Coupe du Monde a seulement accéléré la dégradation de la situation. Nous ne pouvons pas dire que la Coupe a provoqué une stagnation ou une chute du PIB, parce qu'elle a juste contribué à accentuer un problème qui existait déjà depuis très longtemps.

² Journal Valor Economico, 11/09/2014 : C'est un journal financier et économique brésilien, créé à partir d'un partenariat entre les groupes Globo et Folha, respectivement responsables de la publication des journaux Folha Estado de S.Paulo et O Globo. Le journal a remporté plusieurs prix et en 2010 était considéré comme l'un des trois médias les plus admirés dans le pays.

³ * : ce symbole identifie les termes explicités dans le lexique, qui se trouve à la fin de la thèse.

⁴ - Journal Valor Economico, 14/11/2014.

Le journal « Estadão » du 01/08/2014⁵ a rapporté que "l'ampleur de la chute de la production industrielle en juin avait un lien direct avec l'organisation de la Coupe du Monde dans le Pays". La production avait chuté de 1,4 % au premier semestre, soit la chute la plus forte depuis décembre de l'année précédente. "L'ampleur de cette chute a un lien direct avec la réduction des jours travaillés, de la journée de travail, des vacances collectives, de la suppression de plages horaires de travail, qui ont marqué le mois de juin. Et l'événement de la Coupe du Monde a une relation avec ces facteurs". Ce ne sont pas seulement les matchs du Brésil qui ont nui à l'industrie, mais "le simple fait que plusieurs villes accueillent des matchs", ce qui a augmenté le nombre de jours chômés. "Le mouvement de chute n'est pas limité au mois de juin" poursuit M. Macedo. Il a également observé que "le profil de perte de rythme de production est une chose qui n'est pas caractéristique seulement de ce mois puisque c'est en octobre 2013 qu'a commencé l'accélération du rythme de la chute de la production". "La Coupe du Monde l'a potentialisé", conclut-il.

Depuis octobre 2013, la production industrielle accumule une perte de 6,5 %. "Nous remarquons qu'il s'agit d'une caractéristique d'un secteur industriel qui montre un plus faible dynamisme", a affirmé M. Macedo. Selon lui, l'évolution plus faible de la demande domestique et la restriction de crédit sont des facteurs persistants qui marquent l'année 2014. En comparaison avec le faible résultat de juin, affecté également par le Mondial, il y a eu un progrès de 11,8 % en volume, mais cette évolution est due au calendrier commercial plus favorable de juillet qui, sans prendre en compte les jours fériés des villes d'accueil de la Coupe du Monde, comprenait trois jours ouvrés de plus pour les ventes. Le niveau des ventes a été en moyenne sur juillet de 12 000 voitures par jour ouvré de juillet en moyenne, moins que les 12 600 unités du mois précédent. La compétition a entraîné une baisse supplémentaire des ventes cumulées annuelles de véhicules de 8,6 % par rapport à celle du mois de juin (7,6 %). Cet écart négatif par rapport à 2013 représente 183 000 véhicules, soit l'équivalent de 13 jours complets de vente

En ce qui concerne le secteur des services, les revenus du marché publicitaire brésilien se sont élevés à 46,36 milliards d'Euros en 2014 (R\$ 184 milliards), selon les données du projet Inter-Media, un rapport d'investissement média coordonné par Meio&Mensagem Group⁶ avec l'audit de PricewaterhouseCoopers⁷ (PwC) mené en novembre 2014. Par rapport à 2013, la

⁵ - Journal Estadão : nom officiel « O Estado de S. Paulo » c'est un journal brésilien publié dans la ville de São Paulo depuis 1875. Avec O Globo, Folha de S. Paulo, Zero Hora, Correio Braziliense et Estado de Minas, entre autres, il forme le groupe des principaux journaux de référence au Brésil.

⁶ Meio e Mensagem : Premier journal brésilien dans le domaine de la communication publicitaire.

⁷ PricewaterhouseCoopers (exerçant sous la raison sociale de PwC) : cabinet de conseil britannique, un réseau d'entreprises spécialisées dans des missions d'audit d'expertise comptable et de conseil à destination des entreprises.

baisse du marché était de 3,5%. Les revenus publicitaires des entreprises de médias et des agences de communication ont chuté de 8,5% entre 2014 et 2015, selon l'étude FENAPRO, Fédération nationale des agences de publicité menée en novembre 2015⁸.

Ces chiffres illustrent la baisse que le marché a connu lors de la Coupe du Monde de 2014. Les chiffres montrent que la crise du marché des agences de communication est bien plus grave que celle de l'économie brésilienne dans son ensemble. L'effet de la Coupe du Monde sur la communication des annonceurs a produit une réduction des investissements pendant l'événement-même, surtout dans la planification de communication des Jeux Olympiques. C'est ce que révèle l'enquête de Hello Research réalisée entre février et mars 2016 sur 1 200 personnes de toutes les régions du pays, et publiée en exclusivité par EXAME.com⁹, un magazine d'affaires au Brésil. Le taux de confiance est de 95 % et la marge d'erreur de 2,4 points. 54 % des interviewés ont admis n'avoir aucun intérêt ou ont affirmé être indifférents par rapport à l'organisation de ce « méga événement » au Brésil. "Les Brésiliens sont très sceptiques quant aux bénéfices des Jeux Olympiques", affirme Davi Bertoncello, CEO du Hello Group. "La Coupe est finie, nous avons perdu sept à un contre l'Allemagne, le jour suivant il n'y avait plus d'étrangers, le lendemain que restera-t-il ? Le questionnement est légitime." Ce n'est pas par hasard que seulement 23 % des interviewés croient pieusement au discours selon lequel les Jeux Olympiques apporteront des changements et des progrès sociaux pour le Brésil ou que cela pourra contribuer à la croissance de l'économie.

Pour survivre, les agences de communication non seulement ont licencié des salariés mais ont aussi contenu leurs coûts, ce qui inclut la réduction des budgets affectés au fonctionnement interne (ménage des bureaux par exemple). M. Amado, président de l'agence de communication Ogilvy au Brésil, la deuxième plus grande agence du pays, a dit¹⁰ : "Le chaos politique et le manque de gouvernance sont en train de détruire nos affaires et beaucoup d'autres aussi. Il est vrai que depuis 2013 nous remarquons des signes de difficultés et en 2016 la crise va probablement continuer. La capacité d'investissement des annonceurs est en train d'être détruite".

Le gouvernement brésilien visait à accélérer l'économie du pays avec la Coupe du Monde, mais l'incohérence entre croissance économique et politique économique mise en pratique par le gouvernement, a conduit à l'échec pour les groupes de communication brésiliens et les annonceurs nationaux et internationaux pendant la Coupe du Monde.

⁸ FENAPRO : Federação Nacional das agências de Publicidade.

⁹ EXAME.com : <https://exame.abril.com.br/brasil/por-que-o-brasileiro-nao-esta-nem-ai-para-as-olimpiadas/>, consulté le 21 avril 2016

¹⁰ Amado S. (2015), Revue Criática, édition de novembre 2015, p.23.

0.3. L'OBJET DE LA RECHERCHE

Dans cette partie, nous présentons dans un premier temps, les attentes des deux agences de communication en soulignant leurs similarités et leurs divergences opérationnelles, et dans un second temps la méthodologie de la recherche-intervention utilisée.

Lorsque le Brésil a été choisi comme pays d'accueil de la Coupe du Monde de football, beaucoup d'entreprises, particulièrement du secteur de la communication, ont commencé leurs préparatifs pour recevoir les grands budgets de communication d'entreprises nationales et internationales. L'objectif était d'anticiper afin que, pour ces entreprises, les campagnes publicitaires et la promotion avant, pendant et après l'événement, soient en continuité de leurs plans de communication et de marketing au Brésil.

Dans cette optique, une des alternatives stratégiques pour les agences de communication a été de s'inscrire dans des processus de fusions-acquisitions, pour augmenter leurs avantages compétitifs, acquérant par là-même de nouvelles compétences et capacités. En conséquence de quoi, l'offre d'une plus grande gamme de services aurait permis aux budgets de communication des annonceurs de rester concentrés sur une même agence. Les risques de dilution des budgets entre plusieurs agences étaient ainsi réduits notamment du fait de la demande de services spécialisés, principalement les services liés aux médias numériques. Ces médias permettent d'augmenter l'exposition de la marque avec des coûts beaucoup plus faibles que les médias traditionnels, tels que la télévision, les journaux, la radio et les magazines.

Cette thèse a été développée à partir de l'étude de ce mouvement de fusions-acquisitions qui a précédé la Coupe du Monde de football en 2014 au Brésil. Dans ce contexte, un scénario a été développé par deux agences de communication au Brésil, Digicom et Promoff¹¹. Ces deux agences de communication se sont inscrites dans un processus de fusion-acquisition. Le point commun entre ces deux agences a été un choc de structures et de cultures complètement différentes. D'un côté la culture analogique de la communication, de l'autre côté la culture numérique. Deux mondes d'affaires complètement différents, mais qui ont découvert dans les fusions-acquisitions une façon de rendre cet événement extrêmement rentable et unique en termes d'opportunité d'affaires pour ce secteur au Brésil.

¹¹ Les noms de sociétés ont été changés par des noms fictifs afin de maintenir la confidentialité.

Dans ce contexte de fusion-acquisition, l'agence Digicom a été la première à commencer. Elle s'est engagée dans le processus en 2012, avec un grand groupe de communication. L'agence Promoff s'est inscrite dans le processus en 2014 avec une agence de communication de taille plus petite.

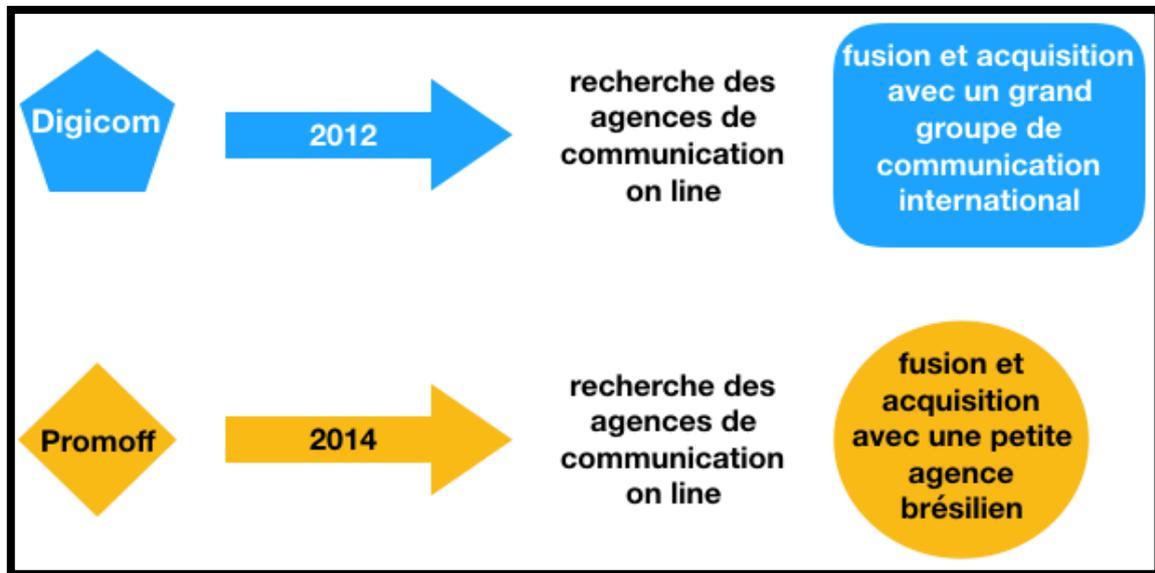


Figure 2. Début du processus de recherche pour les fusions-acquisitions.

Dans les deux cas, le point commun entre ces deux processus de fusion-acquisition a été de tenir compte de la difficulté liée au secteur de création, qui est le centre d'innovation d'une agence de communication, et de piloter le processus de changement organisationnel en fusionnant une structure du secteur en ligne (*online*) avec une structure du secteur hors ligne (*offline*). (Figures 3 et 4)

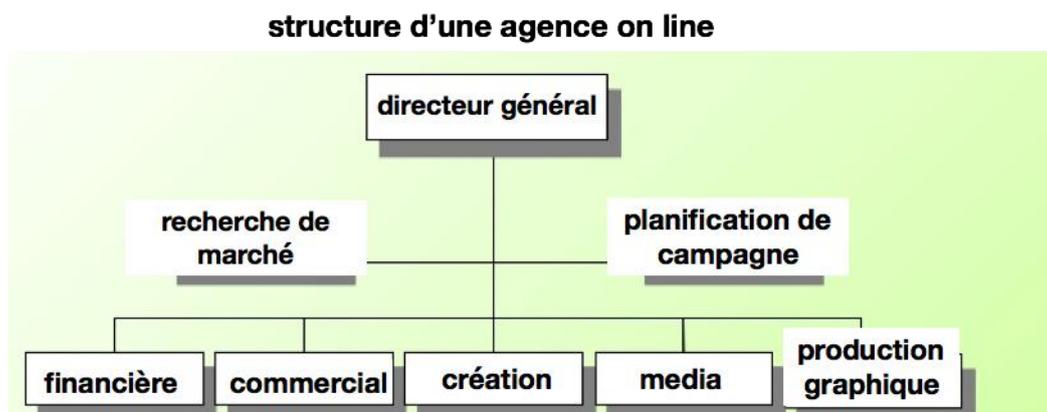


Figure 3. Structure typique d'une agence *online*.

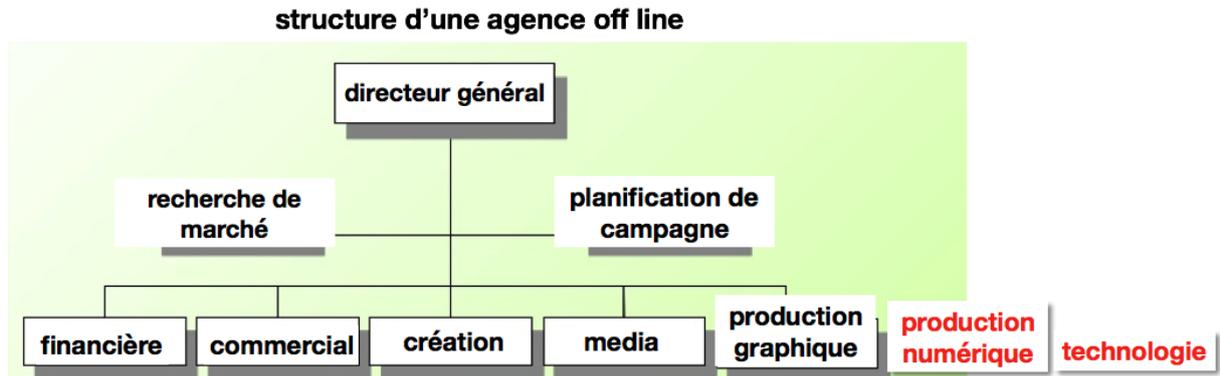


Figure 4. Structure typique d'une agence *offline*.

Au cours de cette thèse, nous présenterons de manière plus approfondie les particularités au-delà de celles décrites dans la figure ci-dessus, où nous voyons que le secteur de la technologie et de la production numérique diffère d'une agence *online* à une agence *offline*. La différence majeure entre les deux structures, à laquelle nous consacrons une grande partie de nos recherches, est la particularité du secteur créatif, que nous abordons au chapitre 3 de cette thèse.

0.4. LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

Le processus de coalition par fusion-acquisition fait partie d'un mouvement pour s'adapter à ce que demande le marché. S'il existe une caractéristique du marché de la communication au Brésil, c'est celle du changement, suite aux innombrables crises par lesquelles le pays est passé et passe encore. Les agences changent en raison de l'évolution des médias, du consommateur, des annonces, pour s'adapter aux nouvelles réalités, comme l'union des secteurs *online* et *offline*. Le succès ou l'échec de la fusion entre des agences est considéré comme étroitement lié à la qualité du centre d'innovation, autrement dit, la structure et l'équipe de création : "les créatifs".

Dans ce contexte, nous avons identifié la **problématique de recherche** suivante :

La mise en place d'un protocole de changement organisationnel basé sur la stimulation de la coopération et du travail d'équipe dans une agence de communication ne tend-elle pas, dans le cadre de ce processus, à isoler le secteur de la création ?

Cette problématique a surgi d'une négociation avec les associés de ces entreprises. L'objectif était de comprendre quelles modalités de travail pouvaient être développées pour améliorer les compétences individuelles et collectives, au sein des entreprises objet du rapprochement, compte tenu de différents éléments :

- Les équipes de la création résistent très fortement au changement ;
- Il y a un phénomène d'isolement du secteur de la création, généré par son comportement de rejet vis-à-vis de méthodes de travail communes, notamment avec les autres secteurs de l'entreprise dans un processus de changement ;
- Les professionnels du secteur de la création se comportent comme "isolés" ce qui les conduit à ne pas intégrer de nouvelles méthodes de travail, et engendre de graves difficultés dans le travail collectif.
- Le service créatif est réticent à l'application de règles collectives dans l'entreprise, ce qui devient un obstacle dans la conduite d'un processus de changement organisationnel.

Ces éléments nous ont aidés à élaborer l'hypothèse centrale, et à comprendre les raisons pour lesquelles le secteur créatif développe ce type de comportement. Nous détaillons l'hypothèse dans le point 0.5.

0.5. L'HYPOTHÈSE CENTRALE DE LA RECHERCHE

Pour répondre aux difficultés rencontrées par ces agences de communication, l'hypothèse centrale suivante a été développée :

Lors de la conduite d'un processus de changement organisationnel dans un service de création, la communication, coordination et concertation interne est un levier pour réduire la résistance au changement.

Le choix de la cible du changement dépend des objectifs pour lesquels ce changement est déclenché. Ainsi, les effets d'un **processus de changement organisationnel** sont multiples. Tout d'abord ils ont des effets sur la productivité des agences mais aussi sur leur survie.

0.6. OBJECTIF DE LA RECHERCHE

L'objectif est de comprendre puis de chercher la manière de **réduire l'impact**, dans tous les secteurs de l'organisation, **de l'isolement du secteur de la création** dans les agences Digicom et Promoff. Les objectifs de cette recherche sont donc concentrés sur le secteur de la création des agences de communication étudiées. Il est important de souligner que les différents secteurs d'une agence sont interdépendants les uns des autres et que de ce fait d'autres secteurs peuvent avoir une influence sur cette recherche. Notre hypothèse centrale propose un processus de changement organisationnel, qui permet de préparer, d'équiper et de soutenir les individus et les équipes à adopter des changements comportementaux et organisationnels avec succès.

Les changements ont lieu à deux niveaux : au niveau individuel de chaque acteur, et au niveau organisationnel, des groupes d'acteurs. Au niveau individuel, nous traitons de la résistance naturelle que tous les hommes ont face au changement. Bien que résilients, si nous donnons des outils et le soutien nécessaires aux acteurs d'une entreprise, nous faisons l'hypothèse qu'ils s'adapteront au changement. Nous sommes parfois résistants au changement, mais très résilients et adaptables aux nouvelles réalités. Ainsi, la gestion du changement au niveau individuel consiste à comprendre comment les gens voient et ressentent le changement et ce dont ils ont besoin pour changer efficacement. Mais, même si chaque changement se produit au sein de chaque individu, tout projet majeur de gestion du changement devient impraticable si nous devons nous inquiéter du parcours de changement de chaque acteur. Par conséquent, il est nécessaire de comprendre le changement du point de vue des groupes d'individus dans une organisation.

0.7. LE CADRE THÉORIQUE

Un ensemble de théories a été mobilisé sur les thèmes de la coopération, du leadership, du changement organisationnel et de la théorie socio-économique. Ces quatre thématiques constituent les bases théoriques de cette thèse avec les auteurs suivants (figure 5) :

- Coopération: Chester Barnard (1979), Elton Mayo (1949), Granovetter (1985), Gulati (1998), Gulati, Nohria & Zaheer (2000) ;
- Changement organisationnel : Morgan (1976), Shirley (1976), Adizes (1993) ;
- Leadership: Bass (1985), Behling et Mc Fillen (1996), Robert Hogan et al. (1994), Robert Hogan et Robert B. Kaiser (2005) ;

- Management Stratégique : Savall (1974), Savall et Zardet (1987) ;

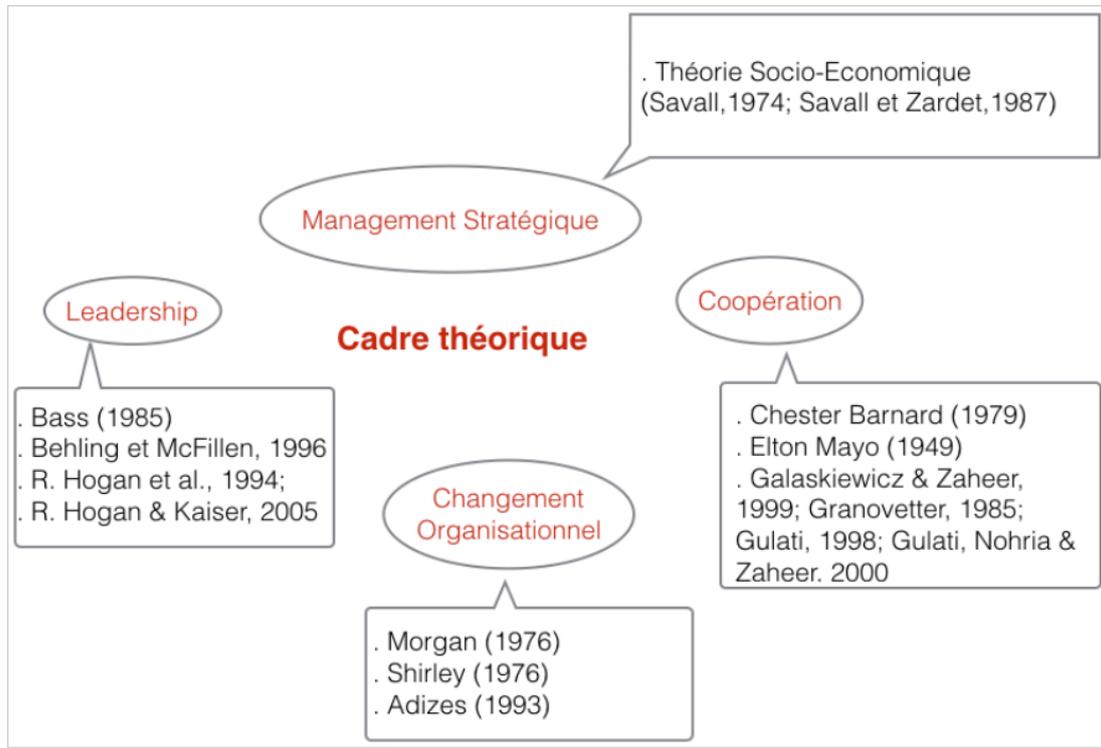


Figure 5. Cadre théorique de la recherche.

0.8. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour perfectionner le modèle de gestion individuelle et d'équipe, la méthodologie de recherche choisie a été la recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987), méthodologie de travail conçue et développée par l'ISEOR : l'Institut de Socio Economie des Organisations. Cette méthodologie a été créée et expérimentée depuis 1973 par H. Savall et développée depuis avec son équipe de l'ISEOR.

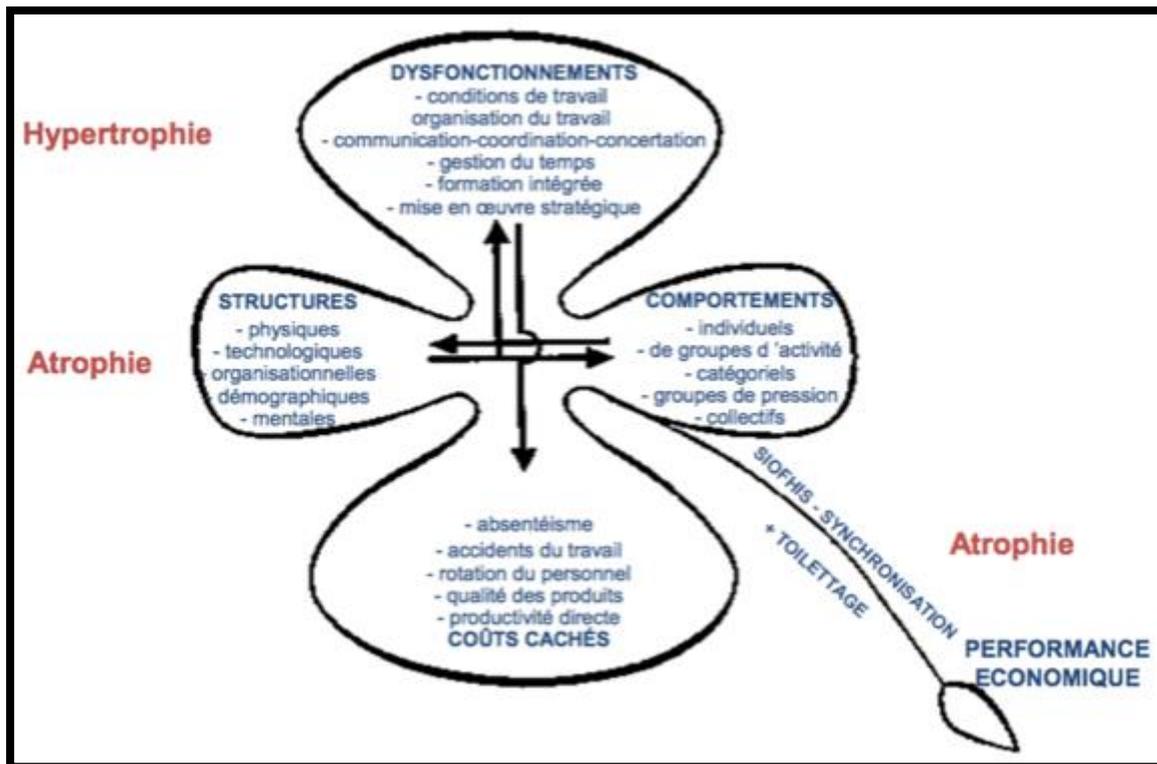


Figure 6. Théorie socio-économique des organisations., Source : Savall et Zardet, Maîtriser les Coûts et les Performances cachés. Economica ; (1987, 5e édition 2010)

La recherche-intervention : l'ensemble des opérations du processus de changement, est constitué d'une phase d'implantation (formation et mise en place des outils du management socio-économique) dans une organisation développée à travers le processus d'approche globale de l'organisation (HORIVERT) et puis d'une phase de maintenance, plus ou moins intense.

La logique des grappes : Un programme de formation/concertation au sein de l'entreprise a permis rapidement à l'équipe de direction et à l'encadrement d'adapter les outils de management proposés, à leur département et dans toute l'organisation. Les groupes ont été constitués sous forme de "**grappes**" qui suivent l'architecture réelle des équipes d'encadrement, chaque groupe comprenant un cadre ou dirigeant et ses collaborateurs directs. S'agissant de deux PME (petites et moyennes entreprises) de moins de 50 personnes, une seule grappe a été constituée.

Une double action globalisante

Le démarrage de l'intervention a porté sur deux actions simultanées :

- une action **horizontale**, de soutien méthodologique impliquant l'équipe de direction et

l'encadrement,

- une action **verticale**, dans l'ensemble de l'agence : les équipes d'encadrement et les collaborateurs.

Cette double action horizontale et verticale a permis d'assurer une meilleure intégration de la recherche-intervention à la stratégie de l'entreprise, et de résoudre des dysfonctionnements et des déficits stratégiques souvent interconnectés.

Cette méthodologie s'inscrit dans un modèle de conduite du processus de changement. Ce modèle est basé sur le concept que les structures (mentales, psychologiques et hiérarchiques) d'une entreprise, quand elles interagissent avec les comportements individuels ou collectifs des collaborateurs, produisent des dysfonctionnements. Ces dysfonctionnements sont divisés en six familles différentes : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. Ces dysfonctionnements sont la cause des coûts cachés dans une entreprise, c'est à dire des coûts non mesurés et non surveillés dans le système d'informations de pilotage. En mettant en œuvre un processus de recherche-intervention avec l'utilisation d'outils socio-économiques, il est possible d'améliorer la performance économique et sociale de l'entreprise (Saval et Zardet, 1987, 2010).

La définition des concepts et des outils utilisés dans cette recherche-intervention est détaillée au chapitre 2 dans la partie dédiée à la présentation de la méthodologie opératoire de recherche.

Le management socio-économique est un mode de gestion innovatrice qui intègre deux facettes : les performances sociales et les performances économiques, lesquelles sont étroitement imbriquées. Il intègre aussi les méthodes globales de gestion qui ont pour base le développement du potentiel humain de l'entreprise comme facteur clé d'efficacité à court, moyen et long terme.

Dans cette recherche-intervention, il est possible d'identifier les dénommés "coûts cachés" ou les dysfonctionnements dans une organisation, dont la réduction appelle des améliorations de la qualité générale de l'entreprise, en trois niveaux fondamentaux :

- La qualité du management, la qualité des personnes, la qualité du fonctionnement de l'organisation et la qualité des produits (biens ou services), le facteur humain étant le support ou levier pour améliorer la qualité intégrale. Cette recherche a comme objectif principal la réalisation d'une recherche-intervention pour déterminer les

dysfonctionnements, analyser les coûts cachés et identifier les impacts socio-économiques dans deux agences de communication au Brésil.

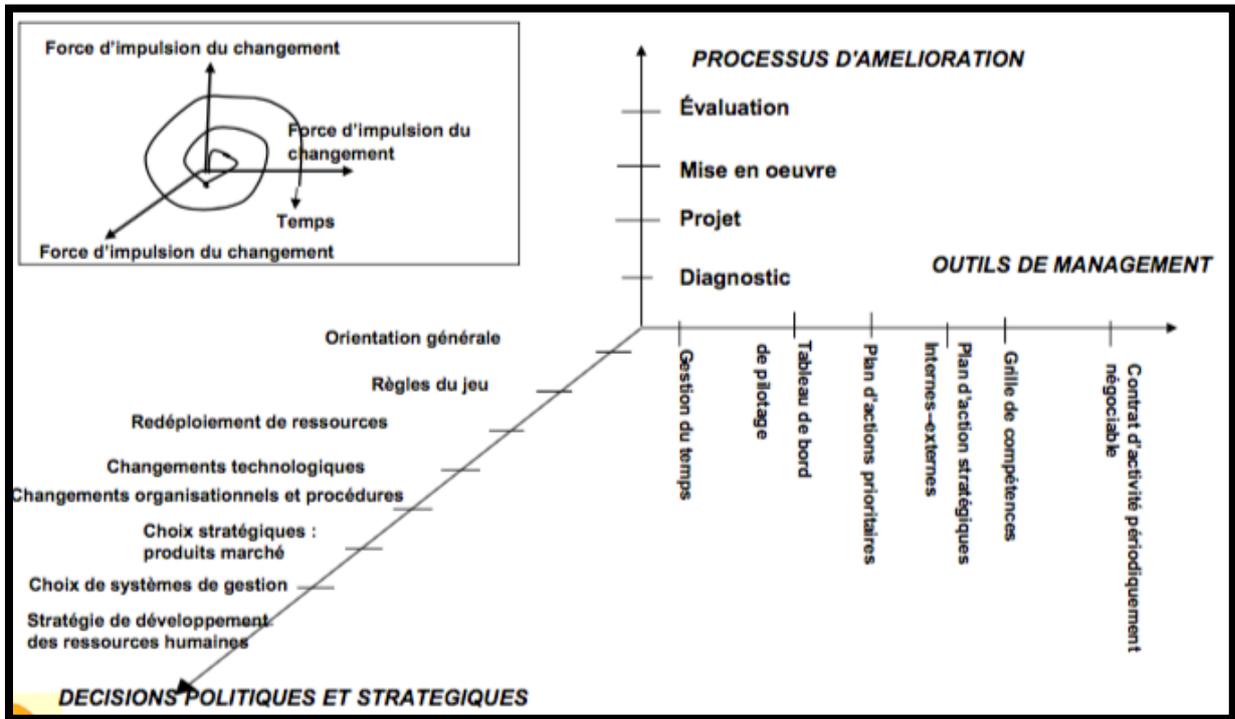


Figure 7. Recherche-intervention Socio-économique : les trois axes de la dynamique des changements. Source : Savall et Zardet, *Maîtriser les Coûts et les Performances cachés*. Economica ; (1987, 5e édition 2010)

La recherche-intervention et le management socio-économiques façonnent la conduite **de projets socio-économiques**. Chaque projet de chaque entreprise a son contexte, ses acteurs, son histoire (genèse, vie et arrêt) incluant la phase d'intervention. Le développement du projet socio-économique que nous avons conduit est détaillé à partir de la présentation du terrain de recherche au chapitre 1.

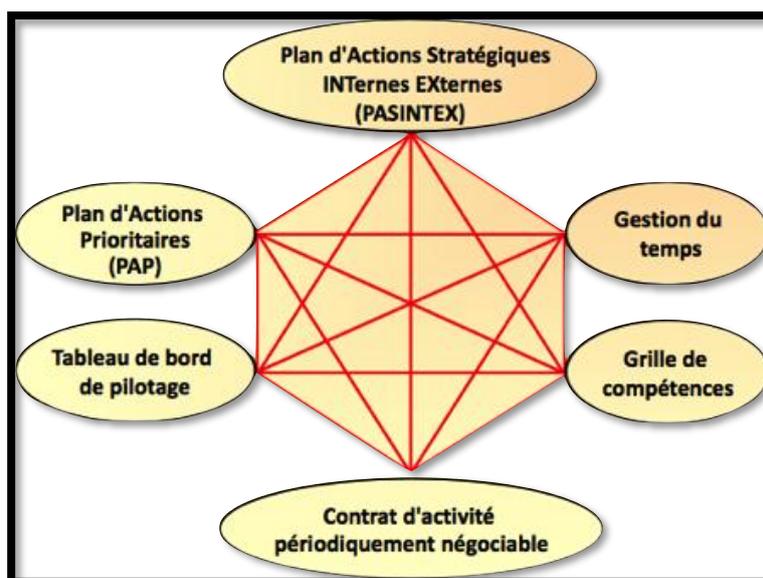


Figure 8. Les outils du management socio-économique. Source : Savall et Zardet, *Maîtriser les Coûts et les Performances cachés – Economica* ; (1997, 5e édition 2010)

Selon Savall et Zardet (1987, 2010), les concepts de la dynamique de changement socio-économique sont structurés en trois dimensions :

1 - **La dimension des décisions politiques**, qui englobe la stratégie de l'entreprise, les règles du jeu régissant les relations des acteurs des entreprises et des organisations, la définition des paramètres des contrats d'activité périodiquement négociables et la politique sociale ;

2 - **La dimension des outils**, qui englobe le contrat d'activité périodiquement négociable, le tableau de bord de pilotage, la matrice de compétences, la matrice d'autoanalyse de la gestion du temps et le plan d'actions prioritaires ;

3 - **La dimension du processus de recherche de recherche-intervention** (Savall et Zardet, 1987, 2015), qui englobe le diagnostic, le projet d'amélioration, l'opérationnalisation du projet et son évaluation.

Les dimensions du modèle socio-économique se basant sur le modèle théorique développé par Savall et Zardet (1987, 2010) et les outils pour le traitement des coûts cachés sont :

- La grille d'auto-analyse du temps, qui a été créée pour identifier les tâches accomplies par le personnel pendant une journée de travail et les dysfonctionnements associés à la nature des tâches exécutées et à l'évaluation du temps correspondant ;

- La grille de compétences, qui a pour objectif d'améliorer l'adéquation formation-emploi ; en observant deux critères principaux de la qualité et de l'efficacité collective d'un service : les opérations vulnérables (le manque de compétences disponibles) et la polyvalence d'une part, la détection des besoins de formation de chaque salarié d'autre part ;
- Le tableau de bord de pilotage fournit à chaque membre de l'entreprise qui a des responsabilités hiérarchiques et qui se trouve, par conséquent, copilote de l'opérationnalisation de stratégie d'entreprise, un tableau de pilotage adapté à leurs fonctions et à leur zone de responsabilités ;
- Le plan d'actions prioritaires est un outil qui, dans la phase opérationnelle, correspond à l'opérationnalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. La phase conceptuelle correspond au processus qui permet de formuler des objectifs stratégiques à partir des diagnostics des dysfonctionnements ;
- Le contrat d'activité périodiquement négociable, qui cherche à modifier la dialectique conflit-coopération au sein de l'organisation, de façon à augmenter la zone de convergence des acteurs : direction, supervision, personnel de base, représentants du personnel ;

Selon Savall et Zardet (1987, 2010), les actions prioritaires pour une opérationnalisation efficace de la stratégie possèdent les caractéristiques suivantes : une compréhension partagée par les acteurs de l'organisation ; une formulation concrète et une planification en rapport au temps nécessaire à son accomplissement.

Les coûts cachés comportent quatre composants principaux. Les trois premiers constituent des dépenses que l'entreprise pourrait éviter, au moins partiellement, si son niveau de dysfonctionnements était moins élevé. Il y a tout d'abord des sursalaires (des salaires d'indemnisations) payés sans contrepartie d'activité (dans certains cas d'absence du personnel, par exemple) ou de surcoûts salariaux liés à des glissements de fonction. Ensuite les surtemps, à savoir des temps supplémentaires pour réaliser les activités (temps consacré à corriger des dysfonctionnements au lieu de produire). Enfin des surconsommations (consommation d'énergie, de matériel ou de fournitures externes dont le niveau serait inférieur si l'entreprise avait moins de dysfonctionnements à corriger). Le quatrième composant des coûts cachés ne constitue pas une charge mais un non produit ou une perte de revenus de production. Il s'agit des occasions perdues de réalisation ou de vente d'un produit (coûts d'opportunités). Les entreprises mesurent et vérifient rarement leurs coûts cachés parce que ceux-ci sont éparpillés et disséminés. C'est la somme de ces micro-coûts qui aboutit à des montants élevés. D'autre part, les coûts cachés ne font pas partie des procédures

d'engagement financier, comme c'est le cas des coûts dit visibles. Les coûts cachés sont constitués, donc, de surcharges (sursalaire, surtemps et surconsommation) et de non-produits (non production et non création de potentiel stratégique).

Ces surcharges et ces non-produits sont affectés à des indicateurs : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, la non qualité des produits (des marchandises et des services) et la productivité directe. Par exemple, les éléments de coûts d'absences peuvent être classifiés en : temps passés par les encadrants et par les employés pour organiser et redistribuer les tâches ; non-production ; défauts occasionnels de qualité ; surcoûts salariaux (heures supplémentaires, personnel supplémentaire) ; sous-productivité des remplaçants. Les éléments de coûts de rotation du personnel peuvent être classifiés de la façon suivante : coûts de recrutement ; coûts de formation ; coûts associés au départ ; perturbations de l'activité ; investissement dans les ressources humaines concernant le remplaçant. Les coûts de non-qualité peuvent être décomposés de la façon suivante : coût commercial du retour et de l'échange du matériel défectueux (temps perdu pour résoudre le litige au lieu de réaliser une nouvelle vente - le temps de réglage, plus le temps de non-production) ; coût de production de retouche, de recyclage, de traitement des déchets (coût du temps passé à effectuer les retouches, consommation de matériel et d'énergie, perte de production sur la durée de résolution des litiges au lieu de produire.

Les six thèmes de dysfonctionnements sont à la fois des variables explicatives et des domaines de solutions possibles aux dysfonctionnements, source de coûts cachés, que nous présentons de façon synthétique :

1. Conditions de travail : regroupe les conditions physiques et les relations de travail.

2. Organisation du travail : division des fonctions internes de l'entreprise, organisation des postes individuels de travail dans chaque unité, interdépendance des postes de travail et des activités, procédures et normes.

3. 3C (communication-coordination-concertation) : une articulation opérationnelle et fonctionnelle entre les individus pour mener à bien leurs activités. La communication rassemble tous les types d'échanges d'informations entre acteurs : formels ou informels, hiérarchiques ou horizontaux, liés à l'activité professionnelle ou non. La coordination s'applique aux mécanismes d'échange d'informations entre acteurs, organisés en vue d'atteindre un objectif fonctionnel ou opérationnel de l'activité. La concertation caractérise les types d'échange d'informations entre acteurs qui permettent de définir un objectif opérationnel

ou fonctionnel commun à réaliser dans une période déterminée.

4. Gestion du temps : méthodes d'organisation du temps de travail individuel et collectif, division du temps de la personne entre ses grandes activités (préparation-exécution-contrôle, réglementaire de prévention-réglage, fonctionnement courant, développement ...).

5. Formation intégrée : correspond aux pratiques de formation professionnelle et d'adéquation formation-emploi au sein d'une démarche d'intégration de la connaissance avec la pratique des activités professionnelles.

6. Mise en œuvre stratégique : correspond aux techniques, aux méthodes et aux pratiques de transformation et de traduction des objectifs stratégiques de l'entreprise en actions concrètes pour les atteindre.

Le temps absorbé par les dysfonctionnements, avec les glissements de fonctions ou les tâches "parasites " pénalise la réalisation des activités. Une bonne gestion du temps est prioritaire pour permettre une réorganisation du temps pour davantage de contrôle stratégique, l'accomplissement de tâches précédemment mal assumées et prévention des dysfonctionnements. La stratégie socio-économique suggère deux idées basiques concernant l'organisation du temps productif :

- Premièrement, à chaque niveau des différentes fonctions doit être intégré un taux de temps indirectement productif en plus du temps productif. Cette combinaison entraîne moins de perturbations souvent liées à une trop forte spécialisation du personnel sur des tâches directement productives pour certains et indirectement productifs pour d'autres. Ce taux doit être croissant en fonction du degré hiérarchique de chacun. Le temps indirectement productif correspond au temps d'organisation nécessaire pour que chacun, selon les caractéristiques de son poste de travail, puisse découvrir, communiquer, préparer et participer au processus complexe des activités de l'entreprise.

- Deuxièmement, la proportion "temps directement productif / temps indirectement productif" doit être suivie comme un indicateur stratégique de premier niveau. Cet élément de stratégie donne de précieuses informations sur le pilotage des budgets de temps de toutes les catégories de personnel.

De cette façon, nous terminons la présentation de la méthodologie de recherche. Nous allons maintenant présenter l'historique de cette recherche, de quelle manière elle a débuté, à quel

endroit cette recherche a commencé et surtout le chapitre 1 : Les terrains de recherche : deux agences de communication au Brésil.

PREMIÈRE PARTIE : L'HISTOIRE DE LA RECHERCHE

Dans cette première partie, nous aborderons trois chapitres.

Dans le chapitre 1, nous présenterons le terrain de recherche, ses caractéristiques et ses particularités. Ensuite, nous montrerons le processus de négociation avec les deux agences de communication au Brésil, et nous approfondirons le cadre méthodologique de la recherche.

Dans le chapitre 2, nous détaillerons la méthodologie de recherche et ses caractéristiques, en particulier le travail effectué à distance entre le Brésil et la France, en utilisant des outils technologiques et numériques à cette fin.

Dans le chapitre 3, nous approfondirons les aspects particuliers du secteur de la création des deux agences, leurs relations avec les autres secteurs, ainsi que les changements survenus dans le secteur créatif tout au long de la recherche.

CHAPITRE 1. LES TERRAINS DE RECHERCHE : DEUX AGENCES DE COMMUNICATION AU BRÉSIL

Dans ce premier chapitre nous présentons le mouvement de fusion-acquisition des deux agences de communication en exposant le contexte brésilien politique et économique. Le fait est que, même avec des incertitudes, les investisseurs continuent à voir une fusion-acquisition comme une opportunité pour générer de la croissance et de la rentabilité.

Le terme « fusion-acquisition », (abrégé F & A), désigne généralement un ensemble d'opérations qui traitent de l'acquisition, de l'aliénation ou d'une combinaison de sociétés. Ces opérations, généralement appelées fusions, permettent aux entreprises d'atteindre rapidement une taille qui prendrait plus de temps à croître naturellement (A. J. Sherman, 2010)

Cependant, il n'est pas toujours facile de conclure une transaction de ce type, et l'accomplir n'est pas toujours synonyme de succès. Une opération de fusion-acquisition pourra bien se passer si les propriétaires connaissent vraiment leurs propres entreprises. Selon l'un des propriétaires de l'agence Digicom, lors d'une de nos réunions tenues au début des négociations en 2012, connaître leurs forces, leurs faiblesses ainsi que leur vraie valeur est un facteur important pour bien démarrer la négociation. À partir de cette observation faite par l'un des propriétaires, le chercheur a utilisé trois points importants pour entamer la négociation : l'évaluation culturelle pour identifier des risques culturels immédiats ; l'analyse de l'impact potentiel à partir de l'identification des risques culturels immédiats sur les professionnels et enfin l'utilisation de ces différences entre l'évaluation culturelle et l'analyse de l'impact potentiel, comme facteurs pour ajouter de la valeur à la négociation.

La culture organisationnelle est une expression très courante dans le contexte des affaires, qui signifie l'ensemble des valeurs, des croyances, des rituels et des normes adoptés par une organisation (E. Schein, 1999). Edgar Schein est l'un des principaux responsables de la diffusion et du développement de ce concept, et l'auteur décrit la culture organisationnelle comme un modèle de croyances et de valeurs créées par un groupe particulier. Schein a soutenu que le phénomène complexe de la culture organisationnelle est formé par trois niveaux de connaissance : les hypothèses de base (les croyances qui sont considérées acquises en relation avec l'entreprise et la nature humaine), les valeurs (principes, normes et modèles importants) et les artefacts. (résultats perceptibles de l'action d'une entreprise, qui sont supportés par les valeurs).

Accomplir une fusion-acquisition d'une entreprise demande une planification. Les opportunités sont nombreuses, mais les défis aussi. Les facteurs de succès ou d'échec seront présentés

au fur et à mesure de la thèse.

Après cela, nous présenterons l'étude longitudinale sur les deux terrains de recherche : l'agence Digicom et l'agence Promoff. Nous présenterons l'historique des entreprises d'une façon chronologique, ensuite l'étape de négociation des travaux de recherche par le biais d'une recherche-intervention socio-économique et enfin les opportunités et les difficultés pour obtenir l'accord des dirigeants et commencer la recherche.

Le plan du chapitre 1 est le suivant :

Chapitre 1. Les terrains de recherche : deux agences de communication au Brésil

- 1.1 Le contexte brésilien : la stratégie de fusion-acquisition
- 1.2 L'étude longitudinale de deux agences de communication
- 1.3 L'historique des sociétés
- 1.4 La négociation des travaux de recherche-intervention socio-économique
- 1.5 La définition des attentes des entreprises
- 1.6 Le cadre méthodologique : recherche-intervention, ses éléments et sa définition

1.1 LE CONTEXTE BRÉSILIEN : LA STRATÉGIE DE FUSION-ACQUISITION

Dans la logique d'un monde global, les entreprises peuvent s'engager pour développer leurs activités, tant au niveau international que local, dans plusieurs types de relations : de la transaction à l'unification. Ces relations peuvent être caractérisées par **différentes combinaisons stratégiques, exigeant différents niveaux d'investissements**, avec des formes légales spécifiques et, surtout, provoquer différents impacts sur les personnes impliquées. Selon Marks et Mirvis (1998) et Barros (2003), ces formats peuvent se développer dans un **continuum** qui commence par une simple licence, en passant par l'alliance, le partenariat et la co-entreprise et se terminant avec l'opération de fusion-acquisition.

La **fusion** englobe une **combinaison complète de deux ou plusieurs entreprises**, chacune ayant fermé légalement pour former une troisième entreprise, avec une nouvelle identité. Les

fusions sont des opérations économiques qui regroupent deux ou plusieurs entreprises donnant lieu à une nouvelle. Les **acquisitions** sont l'achat d'une entreprise par une autre société. Dans les deux cas, il existe une intégration des activités opérationnelles, de l'organisation, de la stratégie et du contrôle du capital.

Ces fusions-acquisitions sont réalisées par **étapes successives et interdépendantes**, en fonction du choix de l'entreprise. Celui-ci implique l'intention de l'opération, la conduite d'un processus de due diligence, la négociation et l'intégration.

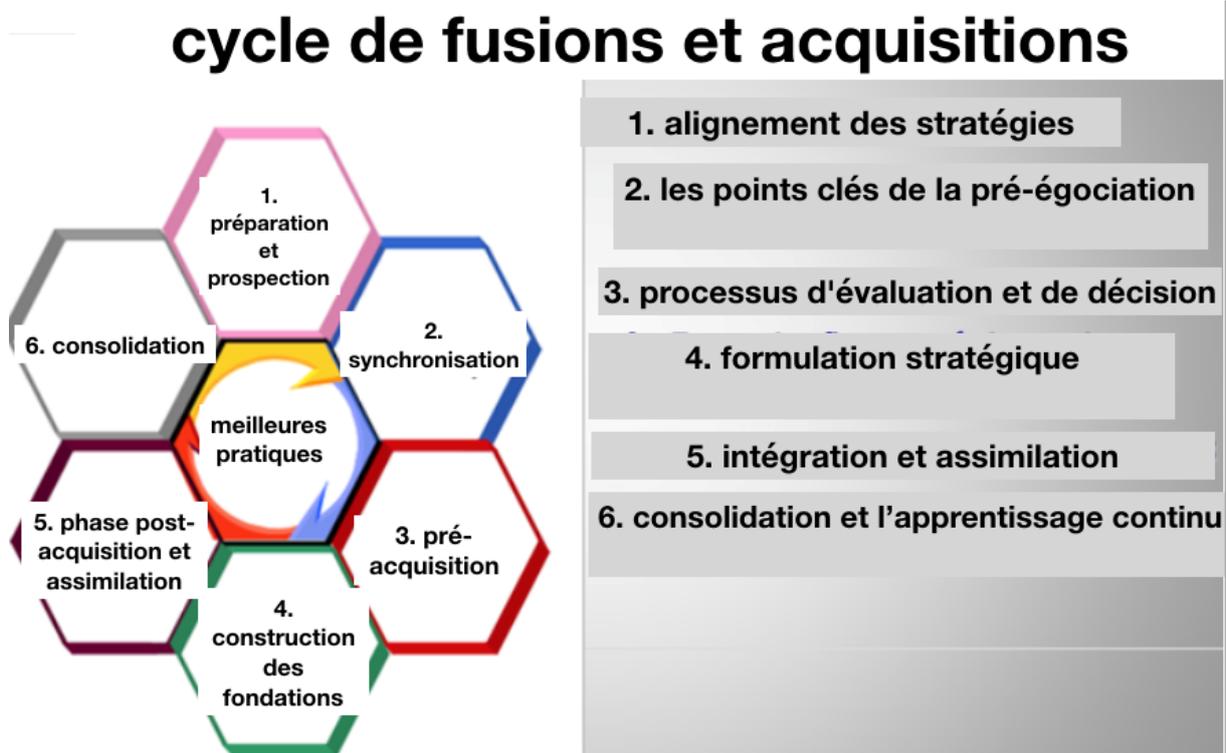


Figure 9. Cycle de fusion-acquisition. Source : Cours sur de stratégie d'entreprise à l'université Uninove, São Paulo, décembre 2015

L'agence Digicom est née d'une fusion entre une agence (Publicin) qui a racheté une agence *online* appelée MidiaD. En faisant l'acquisition de plus de 51 % des parts de la nouvelle entreprise créée, Digicom, l'agence Publicin a pris le contrôle de la nouvelle structure. Les deux anciens propriétaires des structures Publicin et MidiaD, sont devenus associés de la nouvelle entreprise, l'agence Digicom. Entre 2000 et 2006, l'agence faisait partie d'un groupe de communication international appelé Grupar. Après cette période, l'agence a décidé de quitter le groupe pour finir la fusion avec MidiaD.

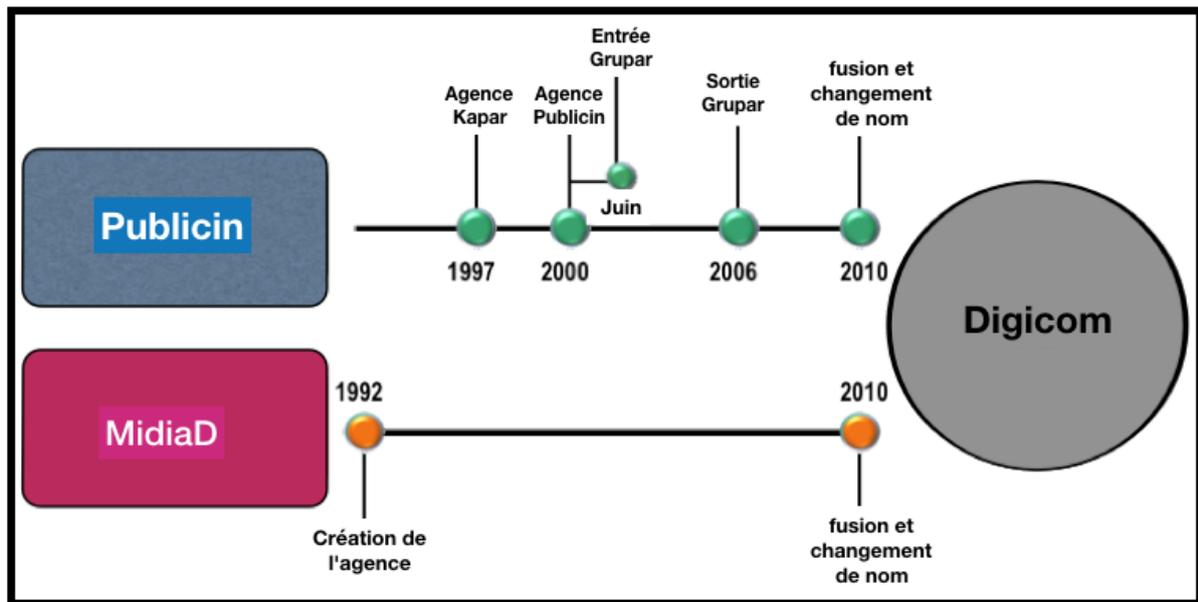


Figure 10. Création de l'agence Digicom

L'évolution de l'agence Promoff, s'est concrétisée par une fusion. Promoff a fusionné avec d'autres agences beaucoup plus petites qu'elle, pour la plupart des prestataires de services individuels, où une ou deux personnes possédaient une immatriculation d'entreprise et soustraitaient leur production de services à des agences plus grandes. Finalement, un des deux associés de Promoff a racheté les parts de l'autre, devenant ainsi le seul propriétaire de l'entreprise.

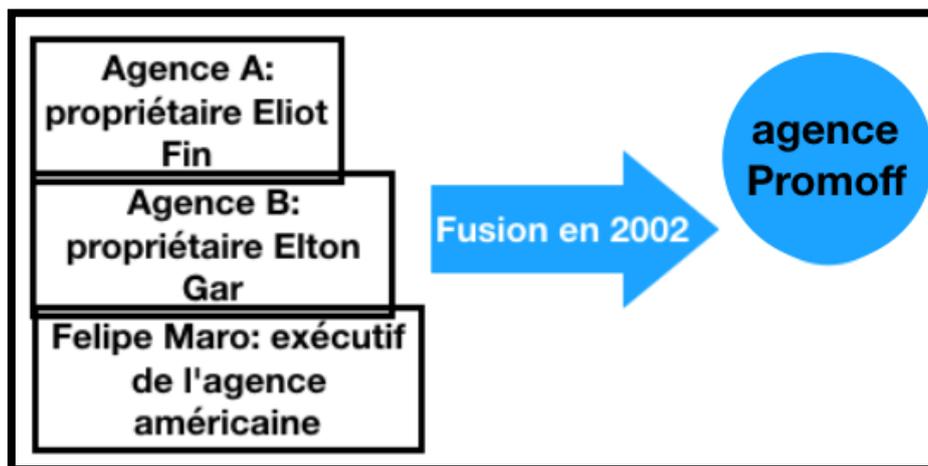


Figure 11. Création de l'agence Promoff.

Plusieurs raisons peuvent conduire à un processus de fusion-acquisition. Selon Lindgren et Spangberg (1981) et Shelton (1988), c'est la création de valeur qui est recherchée au moyen d'une synergie, en partant du présupposé que l'entreprise acquise profitera stratégiquement ou financièrement à l'acquéreur. Cartwright & Cooper (1999) et Rourke (1992) indiquent que

l'intention d'achat peut être liée à une volonté de maximisation de valeur de l'entreprise pour l'actionnaire - par économie d'échelle ou transfert de connaissance - à la logique du marché, à l'augmentation de la participation au marché ou à la réduction du niveau d'incertitude. L'intention d'achat peut aussi être motivée par des problèmes de mise en œuvre, un besoin de diversification, une nécessité d'acquérir de la technologie ou de générer des profits liés à des situations de restructuration. Pour Sterger (1999), les objectifs des F&A peuvent être divisés en deux groupes : le premier, celui des "traditionnels", a pour but la consolidation et l'expansion de marché ; et, le deuxième, celui des "transformationnels", vise le développement d'un nouveau portefeuille, d'un nouveau modèle d'affaires, ou le changement radical d'objectifs.

Les agences Digicom autant que Promoff font partie du groupe des "transformationnels", étant donné que les deux ont eu pour objectif d'acquérir et de développer des capacités et des compétences qu'elles ne possédaient pas avant la fusion-acquisition. Les deux agences avaient comme principale activité la communication *offline*, et du fait de la Coupe du Monde de 2014 au Brésil, elles ont pris la décision de se préparer à un nouveau modèle d'affaires basé sur de nouveaux services *online*.

Les F&A considérées comme transformationnels sont plus complexes et demandent beaucoup plus d'attention dans le pilotage des phases situées en aval notamment du processus post-acquisition, à savoir l'intégration et le management du personnel. Une fois définie l'intention d'achat, le processus d'acquisition est lancé. Celui-ci débute au moment où des relevés et des analyses systématisées de l'entreprise qui va être acquise sont effectués. Usuellement, cette étape se concentre sur des analyses financières et des valeurs relatives aux taux, impôts ou questions légales qui influencent la structure de la transaction en elle-même, l'objectif étant de définir le prix à payer (Marks et Mirvis, 1998). La capacité opérationnelle et la position sur le marché sont aussi évaluées. Il est important d'observer que pendant cette phase, on ne porte pas une attention spéciale aux ressources humaines (RH).

Les professionnels de ce secteur ne participent pas efficacement à cette étape, bien que l'importance de la gestion des RH soit reconnue comme un facteur-clé pour le succès de ces opérations (Marras, 2000).

Des recherches effectuées par Evans, Pucik et Barsoux (2002) aux États-Unis vont dans le même sens, indiquant que le secteur des RH participe à la planification des acquisitions dans seulement 25 % des cas, cette participation des services RH étant relativement plus importante qu'en Europe. Les auteurs soulignent qu'un audit complet du capital humain est nécessaire, en observant les aspects relatifs à la qualification de ce patrimoine, l'identification des personnes-clés, des systèmes de rémunération et des sujets liés au travail.

Pendant l'étape de négociation, il est commun d'élaborer un plan de pré-conclusion de l'acquisition. Pour cela un groupe de travail expérimenté est habituellement désigné dans ce type d'opération. A partir du pré-plan, les membres du groupe de travail doivent constituer la structure organisationnelle et hiérarchique ainsi que la composition de l'équipe d'intégration, le chronogramme d'actions et désigner son directeur (Evans, Pucik et Barsoux, 2002). Les spécialistes reconnaissent que l'étape consécutive à ce processus, l'intégration, est fondamentale pour garantir le succès de l'acquisition. Cette étape révèle souvent des divergences de culture et, pour cette raison, doit être soigneusement planifiée. Les travaux sur le sujet de l'intégration culturelle sont assez divers, comme on le remarque dans les travaux de Senn (1992), Haspeslagh et Jemison (1991), et Child, Faulkner et Pitkethly (2001). En partant des études de ces auteurs, Barros (2003) identifie trois formes d'acculturation pendant la phase d'intégration : l'assimilation, le mélange et la pluralité.

Dans l'**assimilation** il y a une culture dominante, un grand changement est observé dans l'entreprise acquise et peu de changements chez l'acquéreur. L'acquéreur absorbe l'autre, imposant ses procédures, ses systèmes et sa culture. Dans le **mélange**, il y a une coexistence des cultures, sans que l'une domine l'autre, avec un degré modéré de changement dans les deux structures. Atteindre un équilibre dans la coexistence est possible en théorie, mais en pratique l'une des parties a tendance à dominer, de façon subtile ou apparente. Ce processus aboutit à une troisième culture. Dans la **pluralité** culturelle l'acquéreur n'influence pas l'acquis de manière significative, et il y a peu de changement des deux côtés. Elle est caractérisée par la coexistence de cultures différentes. C'est un processus transitoire, bien que pas forcément court. Au fil du temps, l'acquéreur a tendance à intervenir sur l'acquis. La plupart du temps ce mouvement est impulsé par l'introduction de nouveaux systèmes de surveillance et de contrôle, différents de ceux que l'acquéreur possédait initialement. Dans des études plus récentes un quatrième type d'acculturation a été identifié, dénommé le **mouvement inverse** (Ghoshal et Tanure, 2004). Il apparaît quand l'entreprise acquise influence l'acheteur de manière décisive. Cependant, ce scénario est rarement observé.

Dans le cas de Digicom, nous sommes dans le cas d'un processus d'assimilation, qui a produit de grands conflits entre la structure *offline* (Publicin) et la structure *online* (MidiaD) de l'entreprise. Ces conflits ont été la cause de très nombreux dysfonctionnements, ce qui a donné lieu à la recherche de solutions pour réduire le conflit et faciliter l'intégration de ces deux cultures différentes. Dans le cas de Promoff, le processus de la pluralité a été observé, le propriétaire ayant voulu conserver la souveraineté de l'entreprise acheteuse, Promoff.

D'autres facteurs clés dans ces recherches sont la situation financière de l'acquis et la capacité de l'acquéreur d'assumer la gestion. Ces facteurs, à leur tour, influencent le phénomène

d'acculturation. Quand la motivation de l'achat est considérée comme traditionnelle, relative à l'expansion géographique, l'intégration peut se produire par assimilation, avec l'incorporation rapide de l'acquis. Si la motivation est transformationnelle, liée par exemple à l'acquisition de nouvelles technologies, les caractéristiques et le modèle de gestion de l'acquis doivent être préservés et le processus d'intégration apparaît à travers une pluralité culturelle, même passagère.

La recherche de Barros et al. (2003) réaffirme les résultats des recherches de Child, Faulkner et Pitkethly (2001), qui identifient d'autres implications pour la gestion d'acquisitions. Ils observent que les caractéristiques de l'acquéreur, comme nationalité, son expérience en opérations d'acquisition, et celles de l'acquis, comme son modèle de gestion, l'image du marché et les conditions financières, ont d'importantes implications sur les opérations de F&A internationales. Les auteurs démontrent aussi une relation entre les stratégies d'intégration et différentes formes de gestion, inhérents à chaque nationalité. Encore une fois la culture influence cette étape (Child et al, 2001). Les entreprises japonaises ont une préférence pour la pluralité ou la préservation mais peuvent aussi opter pour le mélange.

En conclusion, le mot le plus souvent utilisé dans les fusions-acquisitions est la synergie, ce qui donne l'idée qu'en combinant les activités commerciales, la performance augmentera et les coûts diminueront. La croissance, la diversification des produits et des services et l'élimination de la concurrence sont quelques-unes des raisons pour lesquelles le processus de fusion-acquisition est évalué.

1.2 L'ÉTUDE LONGITUDINALE DE DEUX AGENCES DE COMMUNICATION

Du fait de la méthodologie de recherche choisie pour ce travail, l'étude des deux agences de communication a été accomplie de façon longitudinale. Il existe deux types d'études longitudinales :

- . Prospective : réalisée sur la base d'un accompagnement des acteurs au fil du temps.
- . Rétrospective : construite à partir de données des périodes antérieures.

La prospective autant que la rétrospective ont été utilisées dans le cas des deux agences.

En ce qui concerne la démarche prospective, le travail au sein de l'agence Digicom a eu lieu entre décembre 2012 et février 2016, soit en trois ans et trois mois. L'étude rétrospective, portant sur 2011 et 2012, a été accomplie entre décembre 2012 et février 2013, avec la lecture,

l'analyse et l'interprétation de données contenues dans le protocole de recherche défini à l'époque. Ce document formalise le protocole d'une recherche sous la forme de Produits-Objectifs/Produits-Méthodes/Produits-Prestations (POMP) (Savall et Zardet, 1987, 2015). Le POMP est une formalisation détaillée du projet de recherche-intervention qui a été réalisé pour chacune des deux agences. Une présentation détaillée est présentée dans le chapitre 2. Il contient la base des données primaires du projet de recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015).

Le POMP est le cahier des charges de l'intervenant-chercheur, il représente une visualisation et une arborescence complètes de la recherche-intervention. Cette arborescence se décompose en « Produits-Objectifs », « Produits-Méthodes » et « Produits-Prestations » (POMP) (Savall et Zardet, 1987, 2015).

- **Les produits-objectifs** sont la formalisation des résultats à atteindre par rapport à l'analyse de la demande de l'entreprise. Il s'agit de la problématique à résoudre.
- **Les produits-méthodes** précisent la méthodologie par laquelle les objectifs seront atteints : quelles sont les méthodes et les outils qui seront mis en œuvre pour atteindre les objectifs énoncés ?
- **Les produits-prestations** sont les actions et les activités concrètes budgétées en (fréquence x temps estimé) réalisées par l'intervenant-chercheur conformément aux méthodes choisies.

Chez Promoff la négociation du contenu du POMP a duré en un an et quatre mois, entre novembre 2014 et février 2016, en collaboration avec le propriétaire. Chez Digicom, le POMP a été élaboré en trois mois. Chez Promoff, au début de la négociation, il y avait une divergence de points de vue entre le propriétaire de l'agence et le chercheur, perçue comme génératrice de tensions, et qui pouvait se traduire par une incompatibilité des objectifs et des conflits. Dans ce contexte, le conflit est plus qu'un désaccord, il implique la perception de l'existence d'opposition et de tension entre les parties, propriétaire et intervenant-chercheur. Ce n'est que lorsque les deux objectifs (du chercheur et du propriétaire) ont été intégrés que le POMP a été formalisé et signé.

L'entreprise Digicom a vécu trois interventions successives différentes, qui seront présentées dans le chapitre 2.

Quant aux études longitudinales en corrélation, cette méthodologie de recherche nous enseigne qu'il n'est pas possible d'étudier des relations de cause à effet quand la variable

indépendante n'est pas une variable manipulable. De plus, beaucoup de relations entre des variables ont une causalité réciproque (Spinillo et 2009 Lautert). Bradley et Bryant (1983). Dans une recherche classique sur les causes des difficultés d'apprentissage, qu'ils ont conduite, ils présentent une alternative pour résoudre ce problème.

Pour confirmer la relation de causalité entre la conscience phonologique et la lecture, les auteurs ont utilisé une méthodologie expérimentale classique. Les résultats ont confirmé la relation de causalité entre la conscience phonologique et l'écriture. La relation de causalité est la recherche de la connexion existante entre la conduite de l'agent et le résultat typique. Autrement dit, la relation de causalité a pour objectif de savoir si une certaine conduite est ou n'est pas cause d'un certain résultat.

La conduite est une manifestation du comportement de l'individu, elle peut être bonne ou mauvaise, selon le code moral et éthique du groupe où celui-ci se trouve. On peut dire que la conduite est l'ensemble des comportements observables chez une personne. Elle se divise en trois domaines : la conscience (qui inclut des activités comme penser, rêver, etc.), le corps (manger, parler) et le monde extérieur (se présenter à une réunion / entretien, parler avec des amis). L'étude longitudinale accomplie dans les deux agences vise à étudier la relation de causalité entre l'absence de management dans plusieurs secteurs de l'agence, particulièrement le secteur de la création, et les effets de cette absence, comme les dysfonctionnements trouvés et les coûts cachés issus de ces dysfonctionnements.

La variable dans cette étude longitudinale des deux agences de communication a été l'absence de direction et de communication, coordination et concertation (3 C). On peut expliquer des différences entre individus dans les variables observées par l'interaction de leurs capacités avec la variable étudiée. Pour la Psychologie du Développement, particulièrement, ce type d'analyse a beaucoup de valeur, parce que beaucoup des questions posées impliquent l'apparition et le développement de capacités, telle que la connaissance des facteurs qui peuvent affecter ce développement. Dans le cas des deux agences étudiées, le développement de ces nouvelles capacités s'est fait par l'implantation des outils socio-économiques utilisés dans le processus de changement organisationnel observé. Une délimitation longitudinale a aussi été développée dans cette étude : le même échantillon d'individus est travaillé plus d'une fois au fil du temps. Tel qu'il a été présenté dans le paragraphe 1.2, le travail à Digicom a été réalisé entre décembre 2012 et février 2016. La partie rétrospective a été réalisée entre décembre 2012 et février 2013. Chez Promoff il a été réalisé entre novembre 2014 et février 2016.

Une étude longitudinale doit être définie en termes de données et de méthodes d'analyse utilisées dans la recherche. Les données sont rassemblées sur plus d'une période de temps. Les sujets sont les mêmes, ou sont au moins comparables d'une période à l'autre. Les analyses impliquent la comparaison des données entre les périodes analysées. Cela est clair dans le processus de recherche-intervention avec l'identification des dysfonctionnements, la recherche de solutions et la mise en œuvre de ces solutions par les collaborateurs des agences.

Dans le paragraphe 1.3 nous allons poursuivre la description de l'histoire des entreprises pour montrer l'importance du choix de l'étude longitudinale, en raison du mouvement qui s'est produit dans les deux entreprises suite à l'opération de fusion-acquisition qu'elles ont traversée.

1.3 HISTORIQUE DES SOCIÉTÉS

Digicom est né en 2010, une agence de communication qui est née de la fusion de deux agences, la Publicin et la MidiaD, positionnées chacune dans un segment du marché de la communication différent. Le processus de fusion s'est produit avec l'achat par Publicin d'une partie de MidiaD. Les deux dirigeants sont devenus associés, chacun à 50 % de la nouvelle entreprise, l'agence Digicom. L'agence de communication Publicin a été créée en 1997, son domaine d'activité s'inscrit dans le Bellow the Line (BTL) : le domaine de la communication hors publicité (Above the Line, ATL). Les campagnes promotionnelles, les campagnes incitatives, la promotion au consommateur final, les foires et événements, le matériel de points de ventes, les campagnes de relation et fidélisation, le matériel promotionnel, sont les domaines du BTL dans lesquels l'agence Publicin travaille depuis sa fondation.

En 1997 l'entreprise Kapar, une agence de communication du secteur du BTL, était détenue par deux associés et portait le nom de Kapar. Son activité était principalement axée sur les marchés de l'automobile, de la vente en détail, de l'électronique, de la santé et des banques. En 2000 le dirigeant a racheté l'ensemble des parts et changé le nom de Kapar pour Publicin. A partir de là, l'agence n'a plus été conduite que par le même dirigeant. En juin 2000, l'agence Publicin faisait partie du plus grand groupe publicitaire du Brésil, Grupar, avec l'objectif de fournir des services de BTL pour les clients du groupe. Depuis le début des années 2000 les budgets de communication ont commencé à migrer de la publicité vers la promotion. Ce contexte explique que beaucoup d'agences et de groupes de communication ATL ont commencé à chercher des alliances avec des entreprises BTL connues sur le marché, et

permis au dirigeant d'augmenter sa part de marché. Il a alors commencé à rendre service à beaucoup de clients du Groupe Grupar en raison de l'alignement international des comptes.

Cette situation a perduré jusqu'en 2006, date à laquelle l'agence Publicin a quitté le groupe Grupar qui souffrait d'une forte concurrence des groupes internationaux. C'est à ce moment qu'un marché en pleine croissance a émergé au Brésil, augmentant les investissements dans le pays. Ce marché est celui du rachat massif de petites et de moyennes agences de communication, motivé par l'objectif de " bloquer" les clients dans leur tentative de changer de fournisseurs de communication. Au fil du temps, le dirigeant a commencé à examiner dans le marché des agences un autre segment qui grandissait de manière extraordinaire, non seulement au Brésil, mais dans le monde entier. C'était le segment *online*, autrement dit, des agences spécialisées dans un domaine de la communication où l'agence Publicin ne travaillait pas encore.

Le même mouvement qui s'était produit entre les secteurs de l'ATL et du BTL s'est reproduit entre les structures positionnées BTL et les agences ayant des activités *onlines*. Après beaucoup de recherches, le dirigeant a identifié une entreprise avec des valeurs et des principes proches : cette agence *online* s'appelait MidiaD. La propriétaire, Thais Faro a trouvé dans Publicin l'occasion de se structurer, de façon à avoir une plus grande compétitivité, puisque l'agence montrait un grand potentiel de croissance selon l'évaluation du dirigeant, mais avec un modèle de gestion peu développé.

MidiaD a été fondée en 1992 par Thais Faro, période où le Web était à l'état embryonnaire dans le marché de la communication brésilien. Initialement, Thais Faro a voulu agir dans le domaine du web design, mais a vite commencé à travailler dans le développement de la planification stratégique numérique, des solutions Web, du commerce électronique et de l'administration et la gestion de projets Web. La MidiaD, quant à elle, a été plus présente dans le marché de la technologie, de la téléphonie portable, des jouets, de l'alimentaire et du commerce électronique. Thais Faro a vendu une partie de l'entreprise à Edgar Patt car elle entendait faire partie, d'une entreprise comme Publicin : plus organisée, mieux structurée et ayant une plus grande vision des affaires. L'objectif de ce rapprochement était de produire plus d'affaires, du fait que l'agence Publicin avait un grand nombre de clients dans un marché où l'agence MidiaD n'était jamais intervenue. De plus ce marché était en pleine expansion dans le domaine de la communication en ligne.

Avant la fusion, l'agence Publicin avait 61 collaborateurs, répartis entre la création, la planification, la production graphique, le service financier et technique, les RH et la production

d'événements. La plupart des collaborateurs étaient des indépendants (PJ¹²) et seuls les postes administratifs et de services généraux, comme les auxiliaires de cantine et les réceptionnistes, étaient salariés. La différence entre un indépendant et les salariés tient en ce que l'indépendant facture comme prestataire de services pour l'entreprise, tandis que dans le modèle salarié (CLT¹³), le collaborateur est employé avec les bénéfices des lois du travail du Brésil. Sur les 61 collaborateurs, 11 étaient salariés (CLT) et 50 avaient le statut de travailleur indépendant (PJ).

Le chiffre d'affaires annuel de l'agence Publicin était de R\$ 3.773 millions de Real en 2013, soit 1.078.000 €, avec un résultat de R\$ 830.000 de Real (237.140 €), soit 22 % de marge brute. Ces résultats financiers sont considérés comme très bons pour une agence BTL. Sur le marché brésilien, la rentabilité moyenne d'une agence de communication est de 16 %. L'entreprise travaillait avec des clients sous contrat de services et réalisait des travaux sous forme de prestations. Les prestations correspondent à des clients qui travaillent à la commande avec l'agence hors du cadre d'un contrat. Avant la fusion, on comptait dans cette structure huit clients sous contrat et douze clients en prestation. L'activité de l'agence était centrée sur le développement de campagnes de motivation, d'actions promotionnelles dans des lieux commerciaux et d'événements d'entreprise.

L'agence MidiaD, cependant, possédait une structure de 31 collaborateurs, répartis entre la création, la planification, les services financier et administratif, les développeurs Web, l'architecture Web et la programmation Web. Tous les collaborateurs étaient sous statut d'indépendant (PJ), l'agence n'ayant pas de salarié. Le revenu annuel de R\$ 1.613.000 (460 857 €) en 2009, avec un résultat de R\$ 193.000 (55.142 €), soit 12 % de marge brute, traduisait une performance relativement basse au regard du modèle brésilien qui se situe entre 27 % et 33 %. Tous les clients travaillaient à la prestation, au total cela représentant 28 clients entre 2009 et 2010 jusqu'au moment de la fusion.

Le plus remarquable pour l'agence MidiaD était que la structure avait des points forts notables qui ont contribué à son rachat par l'agence Publicin. Les points faibles relevaient de l'organisation de l'entreprise, qui fonctionnait sur un mode amateur et précaire au regard des exigences des clients. Cette situation est l'une des grandes raisons pour lesquelles Thais Faro a accepté de s'associer à Edgar Patt.

¹² - PJ : Désigne un professionnel qui possède une société enregistrée et prend en charge tous les frais liés à l'exécution d'un service. Ce professionnel fournit des services dans plusieurs entreprises et n'a aucune relation hiérarchique parce qu'il est embauché pour faire un travail spécifique, avec un calendrier pour commencer et terminer. Il est de sa responsabilité d'émettre une facture pour le service effectué.

¹³ - CLT : Le CLT reprend les lois du travail qui réglementent le travail individuel ou collectif dans les entreprises au Brésil. La loi définit que le salarié sous CLT a un contrat de travail, la carte de travail professionnelle, où le salaire est précisé et la fonction qu'il exercera, est signé par l'employeur.

De la fusion des agences Publicin et MidiaD est née l'agence Digicom en 2010, avec 92 collaborateurs, parmi lesquels 85 étaient en régime libéral (PJ) et seulement 12 sous statut salarié (CLT). Le chiffre d'affaires au moment de la fusion des deux entreprises était de R\$ 5.390.000,00 (1.540.000 €) avec 17 % de marge brute. La première année (2011) d'activité post fusion, chiffre d'affaires a augmenté de 38,5 %, atteignant R\$ 7.460.000,00 (2.130.000 €) mais la marge brute a été de seulement 11 %. Pour information, le salaire minimum au Brésil (R\$ 750) est équivalent à 283 euros. Le calcul a été effectué en tenant compte les valeurs de référence de l'année 2013, 1 Euro = 2,65 Real (R\$).

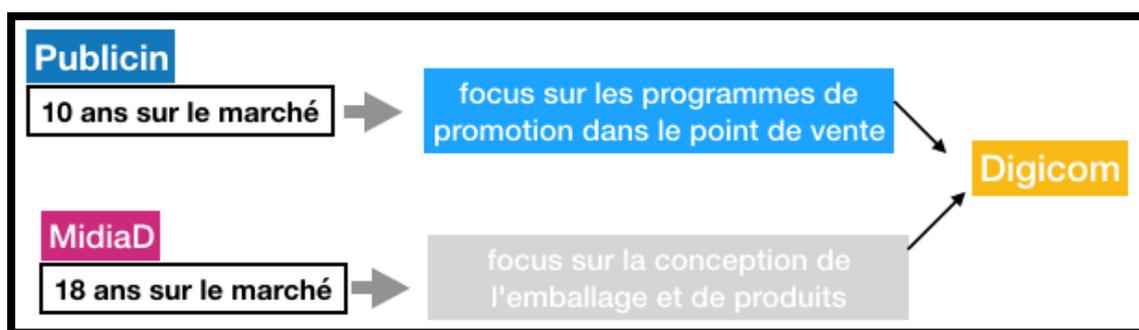


Figure 12. Trajectoire des entreprises jusqu'au moment de la fusion Digicom.

Aussi grands qu'aient été les efforts pour conquérir de nouveaux clients et fidéliser les clients actuels, le chiffre d'affaires traduisait les efforts engagés mais la marge continuait à baisser. En 2012, le nombre de clients sous contrat est passé de huit à treize et celui des clients sur prestations de 50 à 67. En 2012, le chiffre d'affaires mensuel est passé à de R\$ 6,5 millions (1.400.000 €), avec une marge toujours limitée à 11 %. Au début du processus de recherche-intervention socio-économique, en décembre 2012, 102 collaborateurs faisaient partie de l'agence Digicom. En 2013 l'effectif culminait à 116 professionnels, soit 102 plus 14 travailleurs indépendants.

À la fin de 2013, le résultat de l'agence Digicom après la première année de recherche-intervention a attiré l'attention d'un grand groupe d'investisseurs. Cela a conduit à l'achat de l'agence par le groupe Altogar. Cette opération aurait dû être une opportunité d'expansion auprès d'une nouvelle clientèle dans le contexte de la Coupe du Monde.

En 2014, l'entreprise a décidé de réduire son personnel à 42 personnes.

60 emplois ont été supprimés :

. 31 personnes ont été licenciées avec des avantages sociaux : assurance maladie pendant quatre mois, un 13^{ème} mois de salaire et un outplacement¹⁴ pour trois mois.

Concrètement, 12 entreprises individuelles et quatre entreprises collectives ont été créées (4+3+3+3 personnes = 13 personnes) et six personnes n'ont pas choisi le paquet de prestations d'outplacement.

. 29 personnes ont été immédiatement transférées à d'autres sociétés du groupe ainsi qu'à des clients et des fournisseurs/outplacement (sur la période courant de juillet à octobre 2014).

. L'investissement total dans le processus de réduction d'effectif a été de R\$ 480.000 = 160K €, comprenant les coûts salariaux, les prestations complémentaires et l'outplacement.

. Pour l'ouverture des entreprises, l'investissement total a été de R\$ 14.000,00 = 4,6 K €.

La baisse d'effectif est due l'achat de l'agence Digicom par le groupe Altogar en 2013. Cela s'est produit car il y avait beaucoup de chevauchement de fonctions, ce qui signifie qu'il y avait duplicité de fonctions entre le groupe Altogar et l'agence Digicom. La décision a été de réduire les coûts dans les deux agences.

Le tableau ci-dessous montre les chiffres comparatifs des effectifs, chiffre d'affaires et résultat net des deux agences, Digicom et Promoff. Nous pouvons identifier la taille des entreprises à différents moments.

¹⁴ - outplacement : L'outplacement, qui peut aussi être appelé reclassement, est un processus d'accompagnement à la mobilité professionnelle. Il intervient suite à une séparation volontaire du salarié avec l'entreprise ou lors d'un licenciement économique. Source : <http://www.outplacement-et-reclassement.com> (consulté le 18/11/2015)

Digicom	Effectives	Chiffre d'affaires	Résultat Net	
2010	92	1 540 000,00	17 %	l'année de naissance
2011	102	2 130 000,00	11 %	un an après la fusion
2013	116	2 400 000,00	12 %	l'année d'achat de l'agence par le groupe Altogar
2013	42	2 400 000,00	12 %	réduction d'effectif due à l'achat par le groupe Altogar
Promoff	Effectives	Chiffre d'affaires	Résultat Net	
2002	47	570 000,00	12 %	l'année de naissance
2003	47	570 000,00	12 %	un an après la fusion
2014	33	540 000,00	6 %	réduction d'effectif

Tableau 1. Situation des agences.

Pour l'agence Promoff le scénario a été différent. L'entreprise existe depuis 2002 et a toujours travaillé dans le domaine de la promotion et des événements. Son plus grand avantage a toujours été le secteur des opérations, transformant les projets de promotion en grandes opérations structurées pour ces clients. A la création de l'agence, il y avait 3 associés, chacun avec une attribution différente. Avec un effectif de 47 salariés en 2002, l'agence Promoff était déjà issue d'un processus de fusion entre deux autres agences plus petites, où chacun des associés avait conservé une part du capital.

Son dirigeant travaillait dans une grande agence de communication américaine quand il a identifié une opportunité de construire un modèle d'activités dirigé à 100 % vers la promotion et les événements. C'est ainsi qu'en 2002, il a proposé à deux autres associés potentiels de participer à l'aventure (Eltin Gar et Eliot Fin), puisque chacun des deux futurs associés possédait déjà une petite entreprise de prestation de services de communication. Le pari était qu'avec la jonction de différentes compétences il serait possible d'ouvrir rapidement un nouveau business et de devenir propriétaire de sa propre agence.

En unissant les deux structures, et en ajoutant les compétences du dirigeant dans le développement d'activités, l'agence Promoff fut en mesure d'offrir une variété complète de

services en promotion d'événements. La gamme des services proposés a constitué un point fort en comparaison des concurrents qui étaient très spécialisés dans certains services uniquement. Dès sa première année, l'entreprise a réussi à gagner des clients importants au Brésil, particulièrement du secteur bancaire et de celui de la consommation électronique. Il existe sur ces marchés une forte concurrence parmi les agences. Celle-ci est due aux gros budgets de promotion d'entreprises multinationales. La marge de l'agence était élevée pour une entreprise fondée depuis seulement un an avec une marge opérationnelle relativement élevée de 12 % comparée à 9 % des autres agences établies depuis plus longtemps sur le marché. Son chiffre d'affaires en 2003 était de R\$ 2 millions (570.000 €). Fin 2014 il était presque le même qu'à la période de sa création, chutant année après année depuis 2011, montrant ainsi une faille importante dans le maintien de la rentabilité opérationnelle de l'agence. Sa marge brute de 12 % en 2003 s'est réduite au fil des années à seulement 6 % en 2014.

Le dirigeant a toujours été considéré comme le fondateur de l'agence. Il s'occupait de la relation client avec l'équipe d'accueil et de planification, autrement dit, la première ligne de l'agence face au marché. Eliot Fin s'occupait de la partie des opérations de l'agence, avec l'équipe la plus importante en effectif. Eltin Gar était en charge de la partie financière et des ressources humaines. Cette configuration de l'agence Promoff s'est maintenue ainsi jusqu'en 2009, quand le dirigeant a décidé d'acheter les parts des deux autres associés pour détenir la majorité de l'agence, en plus de la prise de tous les secteurs de l'agence, créant un mouvement de sortie de ses associés et de plusieurs salariés.

En 2009 le dirigeant a été obligée de réorganiser l'entreprise et d'effectuer de nouveaux recrutements pour compenser les départs de l'entreprise. C'est dans ce contexte que la décision qui a eu un fort impact sur les affaires de l'agence a été prise : externalisation intégrale du secteur de la création. Ce secteur est la source de l'innovation d'une agence de communication, et en même temps une fréquente source de problèmes liés au manque d'organisation, de discipline et d'interaction avec les autres secteurs de l'agence.

En 2012, le dirigeant a décidé de restructurer l'agence pour se préparer à l'événement prometteur du marché brésilien, la Coupe du Monde de 2014 et les Jeux Olympiques de 2016.



Figure 13. Trajectoire des entreprises jusqu'à au moment de la fusion Promoff.

Cette année-là, l'entreprise a fusionné avec trois autres petites entreprises individuelles liées au secteur de la communication *online* (environnement numérique). Ses professionnels travaillaient en petits groupes de quatre à six personnes, avec un numéro CNPJ, équivalent du SIRET en France, pour réaliser une facturation à l'agence Promoff quand ils participaient à des prestations. S'agissant du secteur de la création, chez Promoff, il était entièrement externalisé, rien n'était fait dans l'agence. Des directeurs de création indépendants étaient sollicités, ce qui était la source de beaucoup de retard dans les prestations de services auprès des clients et d'une absence d'interaction avec les autres secteurs de l'agence.

Après la Coupe du Monde, comme beaucoup d'autres agences, Promoff a commencé à se restructurer, licenciant une partie de son personnel, qui était de 64 salariés à l'époque, passant à seulement 35. A ce moment le dirigeant avait la certitude que, pour réduire les coûts, le secteur de la création devait rester externalisé.

De cet historique, est issue la négociation de notre terrain de recherche. Ceci sera détaillé au paragraphe 1.4

1.4 NÉGOCIATION DES TRAVAUX DE RECHERCHE

En septembre 2011, le propriétaire de l'agence Publicin m'a demandé d'élaborer un projet de conseil pour l'aider à réaliser le processus de fusion de l'entreprise qu'il avait achetée, l'agence MidiaD. Il s'agissait de l'acquisition d'une agence de communication *online* par une agence *offline*. En octobre 2012, le dirigeant m'a contacté par Skype pour me demander si je connaissais un professionnel qui pourrait l'aider à mettre en œuvre le processus, parce qu'après un an la fusion n'avait pas donné le résultat attendu et il ne connaissait aucun professionnel compétent pour élaborer un projet de conseil qui puisse donner un bon résultat. En effet, le résultat financier après la fusion avait augmenté, tandis que la marge avait diminué. Je lui ai donc présenté une opportunité d'affaire innovatrice basée sur la recherche-intervention. Je lui ai expliqué le concept, la méthodologie, les outils appliqués à partir de la théorie socio-économique et les étapes d'un processus de recherche-intervention. Plus je lui en parlais plus il était volontaire pour un travail de recherche-intervention et pas de conseil. Je me suis concentré sur l'explication des différences entre les deux approches, et sur ma conviction actuelle que la recherche-intervention pourrait générer des résultats plus durables et plus certains qu'un travail de conseil.

J'ai commencé par présenter au dirigeant les différences entre le conseil et la recherche-intervention. La recherche-intervention est une méthode déployée pour faire de la recherche scientifique ce qui implique de faire une consultance scientifique. La négociation est très importante pour le succès de la recherche-intervention puisque deux types d'objectifs doivent être conciliés :

1. Atteindre les objectifs visés par l'entreprise,
2. Atteindre les objectifs visés par le chercheur : transformer l'entreprise afin de produire des connaissances nouvelles. (Source : Savall et Zardet, 1987, 2011)

Pendant la négociation il existe une phase d'écoute profonde de la part du chercheur avant de formuler la mission de recherche à partir des objectifs définis, des méthodes à mettre en œuvre et des prestations à réaliser.

De façon résumée, le tableau 2 montre les convergences et les spécificités entre la recherche-intervention et le conseil :

Convergences	Recherche-intervention	Conseil management
	- Negociation soignée, interactive	- Negociation rapide pour signer le contrat, avec forte adaptation à la demande (honoraires)
	- Décision de ne pas signer si cahier des charges non satisfaisant	
- Activités pour la compte d'entreprises	- Adaptations négociées avec le client voire refusée par le chercheur	- Adaptations fréquentes du contenu sur demande du client
- Rémunérées par l'entreprise	- Publications anonymes des résultats des recherches	
	- Travail en équipe	- Pas de publications
- Un rythme d'activités soutenu	- Recherche de relations pérennes avec l'entreprise	- Travail souvent solitaire
	- Objectif permanent = produire nouvelles connaissances scientifiques	

Tableau 2. Les convergences et les spécificités entre la recherche-intervention et le conseil. Source : Savall et Zardet, 1987, 2011

Le dirigeant insistait pour utiliser une méthode de conseil qu'il connaissait, suite à l'étude des références qu'il possédait du marché sur mon travail. C'est pour cette raison la négociation a été plus longue et a été conduite sur pratiquement tout le mois d'octobre. Finalement à force d'argumenter la décision a été prise d'une intervention à partir d'un processus de recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015)

Une partie importante de ce processus a visé à faire prendre conscience aux associés de l'entreprise Digicom que l'intervention de conseil serait réalisée en "mode recherche-intervention". Il ne s'agissait pas d'un simple travail de conseil, mais d'un processus de changement de comportements et d'attitudes du groupe.

Je crois que les associés n'ont compris qu'à ce moment-là, la différence entre un service de conseil et une recherche-intervention. Un changement n'a pas toujours de moment précis pour commencer ou se terminer. Il commence quand la structure est consciente du besoin de changement et ne termine jamais réellement, il existe toujours une occasion de créer et perfectionner l'existant. Le vrai défi consistait à donner un support au changement et à créer de nouvelles pratiques.

PRÉ ÉTAPE
CONTACT ET NÉGOCIATION

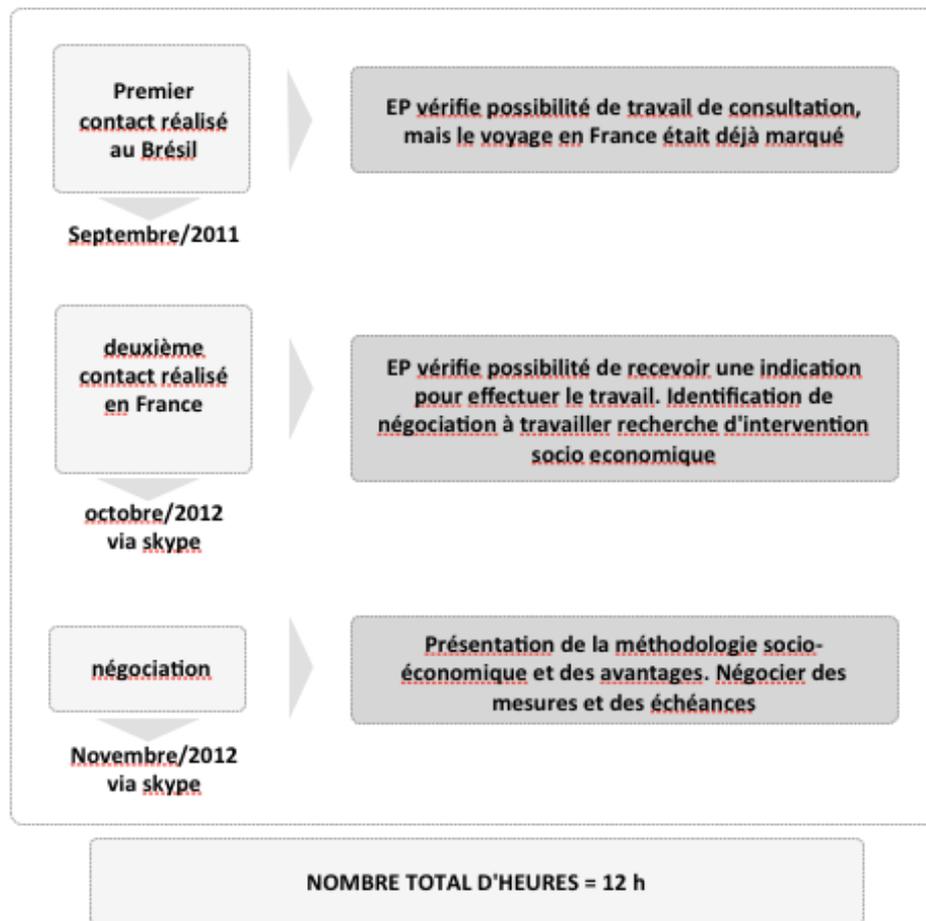


Figure 14. Pré étape de négociation. Source : projet de recherche -intervention janvier 2012

Après l'explication des principes de la Gestion Socio-économique et des atouts que cette nouvelle méthodologie pouvait produire, j'ai eu "l'accord" des deux associés de l'agence Digicom pour élaborer un plan de travail. Parallèlement, le dirigeant m'a informé que l'agence allait être achetée par le plus grand groupe de relations publiques, le groupe Altogar, ce qui pourrait à l'avenir mener à de nouvelles interventions dans les entreprises de ce groupe. Chez Promoff le processus de négociation a fait suite au besoin d'un deuxième terrain d'études pour cette thèse. En 2013, quand je me suis rendu au Brésil pour réaliser une partie de mon travail de recherche sur place, le propriétaire de Promoff, sachant que j'étais au Brésil par un ami commun, m'a invité pour discuter du travail que je conclurais chez Digicom. Les nouvelles circulent vite, les résultats de la recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015) était connus parmi les personnes qui connaissait l'associé de l'agence Digicom.

Pendant cette discussion il m'a demandé de l'aider à structurer Promoff ainsi que les petites entreprises *onlines* qu'il avait acquises. En effet, des problèmes liés aux différences entre les structures retardaient le processus de fusion intégrale des agences. En octobre 2014 j'ai contacté le dirigeant de Promoff pour lui demander s'il était encore intéressé par une recherche-intervention, comme nous en avions discuté en 2013.

Avoir plus d'un terrain de recherche correspond au fait d'envisager ensemble deux ou plusieurs objets pour en chercher les différences ou les ressemblances. Comment cependant évaluer la validité des comparaisons ? Comparer, c'est prendre en compte la diversité des entreprises et en saisir les singularités, en l'occurrence celles des deux agences de communication au Brésil ayant des problématiques similaires en raison du processus de fusion-acquisition qu'elles expérimentaient l'une comme l'autre. Pour comparer, il faut disposer d'un langage commun, que l'on peut trouver dans une seconde agence de communication.

Le dirigeant a rapidement accepté la proposition, parce que la situation de l'entreprise s'était encore dégradée par rapport à 2013. La plupart des tentatives réalisées pour récupérer de la rentabilité n'avaient pas réussi à inverser la situation de Promoff, particulièrement parce que la Coupe du Monde était arrivée à sa fin et que la situation économique et politique du pays allait de mal en pis, particulièrement dans le secteur de la communication. Les Jeux Olympiques étaient sur le point de commencer et le marché était extrêmement pessimiste.

En plus de cette réalité, la référence de l'agence Digicom, puisque les deux dirigeants se connaissent personnellement, a été un facteur clé pour le succès de la négociation et la signature du contrat de recherche-intervention. Dans le cas de la Promoff, le plus grand défi a été de convaincre le propriétaire que l'autonomie de l'intervenant était importante dans le processus de recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015), particulièrement l'accès aux données de l'entreprise pour l'ensemble du personnel. Le dirigeant a accepté un investissement pour implanter les outils technologiques nécessaires à la conduite d'un processus à distance, comme cela s'était produit avec l'agence Digicom. La recherche-intervention a commencé en novembre 2014. Une formation initiale aux mêmes logiciels d'administration que ceux utilisés chez Digicom s'est avérée nécessaire.

Quant au processus socio-économique, étant donné que l'agence Digicom est beaucoup plus reconnue que l'agence Promoff, expliquer les étapes et les processus de la recherche - intervention a été plus facile pour moi. D'autre part, le dirigeant de Digicom a montré moins de résistance que celui de Promoff, comme ce n'était pas quelque chose de totalement nouveau, vu que le processus avait déjà été testé et validé dans une première structure (Digicom). De

plus, il n'y avait pas d'associés chez Promoff, seulement le dirigeant comme responsable décisionnel.

À partir de la connaissance plus approfondie de ces entreprises et de leurs associés, nous avons commencé la phase de description des attentes concernant le processus de recherche proposé, qui sera décrit au paragraphe 1.5.

1.5 DÉFINITION DES ATTENTES DES ENTREPRISES

À chaque contact par Skype avec le dirigeant à propos d'une perspective de travail possible, je renforçais ma proposition avec des éléments provenant du processus d'entretien avec les associés de Digicom. J'ai résumé et formalisé les attentes présentées à partir d'un « POMP » (Produits-Objectifs/Produits-Méthodes/Produits-Prestations), un plan d'actions et matérialisé les actions en fonction des trois différents objectifs divisés en trois facteurs : humain, structurel et financier.

1. Facteur humain

- . Augmenter le niveau de direction et gestion ; augmenter le « rythme » de la gestion dans les différents secteurs ;
- . Construire une nouvelle voie de communication ; augmenter le niveau de support entre les secteurs.
- . Augmenter le rythme signifie pouvoir être capable de calculer, d'analyser l'entreprise de manière structurée.

2. Facteur structurel

- . Construire de nouvelles voies de communication ;
- . Reformuler des routines basiques ;
- . « Abattre les murs » * culturels ;
- . Mettre en œuvre de nouveaux modèles de gestion des travaux ;
- . Mieux définir le rôle de chaque secteur dans les processus.
- . (*) Abattre les murs veut dire promouvoir une plus grande et meilleure intégration entre les secteurs.

3. Facteur financier

- . Equilibrer la lucrativité de l'opération avec une amélioration de la rentabilité.

Tout le processus se conçoit à partir de la réalisation d'une analyse et d'un diagnostic socio-économique horizontal et vertical de l'entreprise puis d'un projet d'amélioration ; avec l'intention d'identifier les potentialités, les fragilités, les objectifs d'adaptation, les opportunités, les processus, les comportements, les flux, les cultures et une politique effective d'une entreprise. Les outils utilisés dans cette recherche-intervention seront détaillés au chapitre 2.

Deux étapes se sont succédé en 2012 :

Étape 1 : Relecture de documents internes : données actualisées et historique des deux dernières années quant aux :

- Etats financiers, RH, clients, investissements en infrastructures.
- Facturation mensuelle /annuelle par client et par prestations.
- la structure tribulaire, les délais de paiement.
- Nom et secteur d'activité de chaque client, entrée et sortie de clients.
- Recrutements et licenciements, description du poste de chaque collaborateur.
- Description de chaque type de service offert au marché.
- Description de l'infrastructure d'équipements par secteur.
- Description du matériel de communication utilisé pour prospecter de nouveaux clients
- Bénéfices de travail offerts aux collaborateurs.

Étape 2 : Accompagnement dans l'application de recommandations envisageables et basées sur l'analyse et les diagnostics, consolidé par un plan stratégique, tactique et opérationnel. La mise en place d'outils de gestion socio-économiques avec l'objectif d'aider l'entreprise à potentialiser l'efficacité de ces opérations.

Toutes ces informations m'ont été envoyées par courrier électronique ou Dropbox par des employés responsables de chaque secteur concerné par les informations demandées. Ce processus a commencé juste après la présentation réalisée à tous les collaborateurs par internet.

La figure ci-dessous montre les étapes du projet, divisé en diagnostic et mise en œuvre. La partie du diagnostic a été développée en fonction de l'histoire de l'entreprise et de sa situation actuelle, puis la partie de la mise en œuvre basée sur le plan opérationnel pour trouver des solutions aux dysfonctionnements identifiés et, surtout, la participation des acteurs à cet effet.

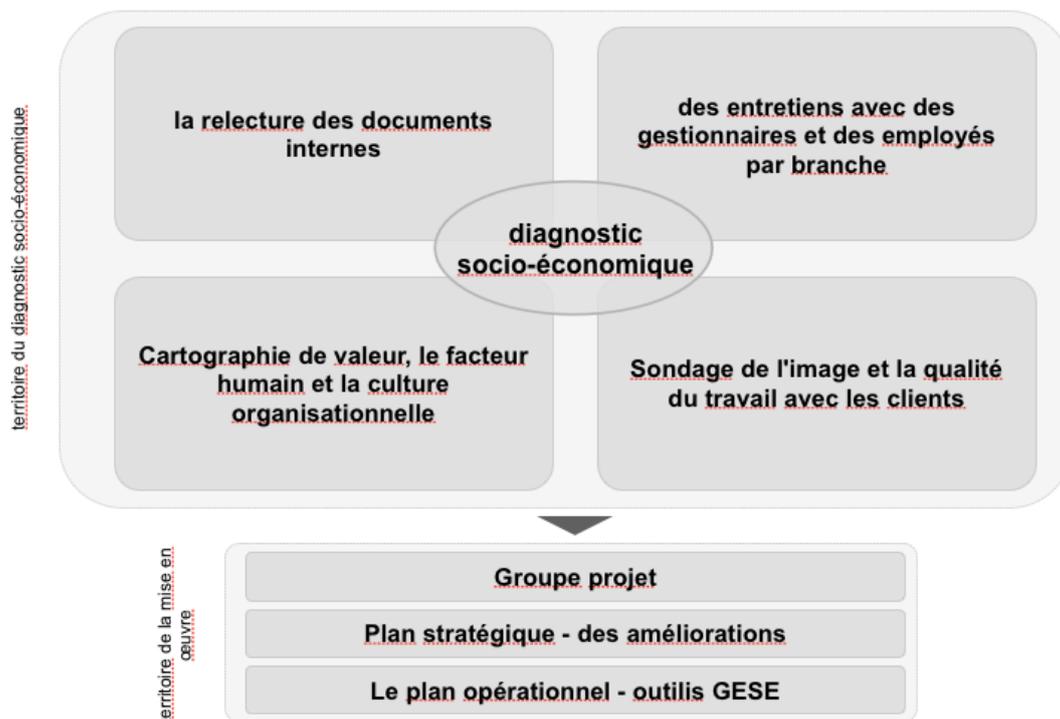


Figure 15. Structure du projet de diagnostic socio-économique. Source : Projet de recherche -intervention janvier 2012

La même procédure décrite pour l'agence Digicom a été appliquée à la structure Promoff : les mêmes étapes ont été appliquées. D'abord le POMP a été présenté au dirigeant et à cinq directeurs responsables de la gestion de l'agence. Le POMP (Produits-Objectifs/Produits-Méthodes/Produits-Prestations) a été élaboré à partir des besoins exposés par le propriétaire, et divisés en trois points principaux :

1. Facteur organisationnel

Définition du rôle de chaque collaborateur de l'entreprise. Le besoin de définir la participation de chaque secteur dans la prestation, aussi bien que l'interaction entre eux. Avec l'union de plusieurs agences dans une structure unique, chacun continue encore à travailler à sa manière, sans procédure unifiée.

2. Facteur technologique

L'investissement et l'organisation, intégration de la structure technologique de l'agence, particulièrement par rapport à l'accompagnement des projets numériques. Chaque secteur a un modèle de contrôle analogique et unique. Besoin de créer des contrôles opérationnels communs et partagés entre les secteurs pour la mise à jour des informations concernées par chaque poste.

3. Facteur relationnel

La plupart des clients actuels ne connaissent le propriétaire que comme l'interface entre l'agence et eux. Besoin de développer un nombre encore plus grand de mécanismes d'interaction en plus de ceux établis avec le propriétaire.

Le fait de travailler avec cet outil nous a permis de valider l'attente des entreprises tout en montrant aux associés la manière dont nous entendions atteindre ces objectifs.

1.6 CADRE MÉTHODOLOGIQUE : RECHERCHE-INTERVENTION, SES ÉLÉMENTS ET SA DÉFINITION

La théorie socio-économique a été créée par H. Savall en 1975¹⁵. Cette théorie considère l'interaction entre les structures physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales d'une organisation et les comportements individuels et collectifs des acteurs de l'entreprise. Cette interaction engendre des dysfonctionnements dans l'entreprise. Cette théorie permet de rapprocher performance économique et potentiel humain pour comprendre comment la performance économique est générée. Cette performance peut être envisagée à court terme (résultats immédiats et rentabilité) ou à long terme (développement et création de potentiel). La théorie socio-économique fait l'objet d'expérimentations et d'application dans près de 2000 entreprises et organisations, depuis plus de 40 ans par l'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR), sous la direction de H. Savall.

La méthode de recherche-intervention dans les entreprises et les organisations est basée sur une technique d'extraction simultanée d'informations aux niveaux économique et social avec l'objectif d'une meilleure compréhension scientifique des réalités organisationnelles. Dans les expériences de recherche-intervention déjà réalisées ont permis la construction d'une approche singulière du fonctionnement des entreprises et des organisations, ainsi que du développement d'outils de gestion pour aider les acteurs à améliorer leur efficacité et efficience sociale et économique. La possibilité d'adapter la méthode à la réalité brésilienne est basée

¹⁵ - SAVALL H. « *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique* », Dunod 1975, nouvelle édition augmentée, Economica, 1989, 269 p.

sur la pertinence des résultats déjà atteints dans de multiples pays et sur sa flexibilité d'application. La conception socio-économique de la gestion est, simultanément, un thème de politique générale, une méthodologie de recherche et une méthode d'intervention dans les entreprises et dans les organisations. On propose à travers d'une recherche-intervention (Savall et Zardet, 1987, 2015), de développer les comportements et les structures avec l'objectif de réduire les dysfonctionnements et les coûts cachés.

Ce processus sera présenté au chapitre 2.

CHAPITRE 2. RÉCIT DES DEUX RECHERCHES-INTERVENTIONS : DU DIAGNOSTIC A L'ÉVALUATION DU CHANGEMENT DES DEUX AGENCES DE COMMUNICATION

Dans ce chapitre nous présentons le déploiement de la méthodologie de recherche dans les agences de communication, ainsi que les particularités liées au travail de recherche réalisé à distance entre le terrain de la recherche (les deux agences situées au Brésil) et l'intervenant-chercheur basé en France. Nous présentons aussi les caractéristiques des relations entre les acteurs et l'intervenant-chercheur tant sur place et que gérées à distance, comment et de quelle façon elles sont structurées, et leurs impacts sur la recherche-intervention.

Les défis d'une recherche, ses caractéristiques, ainsi que les résultats du processus de recherche-intervention, seront présentés dans ce chapitre. Nous présentons aussi certaines des méthodes de la méthodologie de recherche-intervention socio-économique telles que la collecte des coûts-performances cachés, l'effet miroir et l'avis d'expert composé de la hiérarchisation de l'effet miroir et de l'avis d'expert.

Chapitre 2. Récit des deux recherches-interventions : du diagnostic à l'évaluation du changement des deux agences de communication

- 2.1 Présentation de la méthodologie opératoire de recherche
- 2.2 Particularités méthodologiques liées à la distance
 - 2.2.1 Analyse du processus développé à distance
 - 2.2.2. Appareillage technologique
 - 2.2.4. Dimension relationnelle des interactions avec les acteurs de l'entreprise
 - 2.2.5. Principaux défis de la recherche-intervention
- 2.3. Résultats de la recherche-intervention dans les deux agences : du diagnostic initial à l'évaluation
 - 2.3.1. L'effet miroir
 - 2.3.2. Les coûts-performances cachés
 - 2.3.3. L'avis d'expert
- 2.4. Actions engendrées à partir des outils de management socio-économiques
- 2.5. Mise en place d'une formation intégrée des managers

2.1 PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE OPERATOIRE DE RECHERCHE

La recherche est basée sur la méthode de recherche-intervention, qui a été présentée au point 1.6 de cette thèse. Cette recherche s'organise autour d'un processus d'interactivité cognitive entre les acteurs de l'entreprise et le chercheur. Dans ce cadre, le chercheur formalise des hypothèses dont la dimension est à la fois descriptive, explicative et prescriptive et cherche à produire des connaissances d'intention scientifique structurées et cohérentes.

Le processus socio-économique de recherche-intervention comprend le développement de quatre phases (Savall et Zardet, 1987) :

1. Diagnostic socio-économique. C'est la réalisation de l'inventaire des dysfonctionnements existants dans l'entreprise et dans l'évaluation de sa répercussion financière et cherche à aider la direction à évaluer avec une plus grande précision les conséquences financières des dysfonctionnements.

2. Projet socio-économique. C'est un instrument d'aide orienté à l'obtention d'un meilleur fonctionnement par une gestion du travail d'équipe, en favorisant la créativité pour trouver les moyens de prévenir les dysfonctionnements.

3. Implémentation du projet socio-économique. Il s'agit de planifier et de mettre en pratique différentes actions quotidiennes et stratégiques, pour améliorer le rendu dans l'avenir.

4. Évaluation des résultats socio-économiques. Il s'agit de la comparaison entre l'inventaire des coûts des dysfonctionnements identifiés pendant la phase de diagnostic et les coûts réellement évalués au cours d'une période.

Le diagnostic socio-économique s'est basé sur l'emploi de différentes techniques pour la collecte des données. Un tel processus requiert l'enchaînement d'une série d'étapes (Savall, 1978) : Réunion avec le responsable du secteur ; Observation du secteur ; Entretiens et observation pour l'identification des dysfonctionnements ; Codage des entretiens ; Résumé et analyse de documents ; Entretiens et observation pour l'identification des coûts cachés ; Analyse de données et présentation des résultats.

La chronologie du diagnostic a consisté à réaliser les entretiens qualitatifs, lire les notes des entretiens pour sélectionner les phrases-témoins, classer les phrases de témoignages par thème et sous-thème de dysfonctionnements ; pour chaque sous-thème, formuler les idées clés et lister la fréquence de récurrence de ces idées clés. Dans le cas des entretiens ceux-ci ont eu comme objectifs fondamentaux de regrouper les opinions à propos de l'organisation et les conditions de travail, trouver les dysfonctionnements ; établir une description de l'organisation, valider les premiers dysfonctionnements trouvés, chercher les dysfonctionnements non trouvés spontanément

Le tableau 3 présente sous forme synthétiques les matériaux retraités. Les verbatims correspondent à l'expression des acteurs collectée sous forme de phrases témoins par l'intervenant-chercheur. Une idée-clé correspond à une formulation générique d'un dysfonctionnement exprimé par un acteur. Les différentes phases de diagnostic chez Digicom sont présentées sous forme synthétiques ci-dessous :

	D1	D2	D3
Période	déc. 2012 - fév. 2013	déc. 2013 - fév. 2014	août 2014 - oct. 2014
n. entretiens individuels	23	5	12
n. verbatim	283	103	76
n. idées clés	153	44	28
n. entretiens en groupe	17 (79 personnes)	6 (34 personnes)	6 (30 personnes)
n. verbatim	198	176	132
n. idées clés	93	64	58
Total n. verbatim	481	279	208
Total n. idées clés	246	108	86
n. dysfonctionnements	33	6	14

Tableau 3. Les diagnostics à Digicom.

Nous avons interviewé 143 personnes en 29 entretiens, répartis sur trois périodes D1, D2 et D3. Dans l'étape D1, nous avons également réalisé des huit entretiens individuels avec les clients Digicom, qui ont permis d'identifier 89 phrases témoins et 38 idées clés.

Les différentes caractéristiques du diagnostic chez Promoff sont présentées sous forme synthétique ci-dessous :

	D1
Période	fév. 2015 - avril 2015
n. entretiens individuels	5
n. verbatim	73
n. idées clés	28
n. entretiens en groupe	6 (30 personnes)
n. verbatim	106
n. idées clés	61
Total n. verbatim	179
Total n. idées clés	89
n. dysfonctionnements	13

Tableau 4. Le diagnostic à Promoff.

Nous avons interviewé 30 personnes, en six entretiens.

Le processus socio-économique est un rapprochement stratégique qui prend en compte trois éléments (Savall et Zardet, 1987, 1995) :

- 1) Le potentiel interne de l'entreprise comme vecteur stratégique.
- 2) Les ressources internes comme moteur de l'entreprise.
- 3) La mise en œuvre de la stratégie comme multiplicateur du potentiel.

La théorie socio-économique des organisations considère l'entreprise comme un ensemble complexe de structures et de comportements. Cette interaction se produit entre cinq types de structure et cinq logiques de comportements humains. Elle est permanente et complexe et crée les résultats de l'activité qui constituent le fonctionnement observable de l'entreprise (Savall et Zardet, 1987, 1995).

La méthodologie du modèle socio-économique cible son attention dans la détection des fonctionnements jugés anormaux par les secteurs, c'est-à-dire les actions qui marquent la distance entre le fonctionnement souhaité et réel : qualifiés de dysfonctionnements, parce que leur régulation génère des coûts cachés que la recherche-intervention socio-économique s'efforce de réduire. Pour cette raison "l'hypothèse de l'analyse socio-économique considère

que l'amélioration du résultat économique d'une entreprise est possible, sans de nouvelles ressources financières externes, à partir d'une meilleure interaction des structures de l'entreprise et des comportements humains" (Savall et Zardet, 1987, 1995).

Selon Savall et Zardet (1987, 2015), les structures sont les éléments relativement stables de l'organisation regroupés dans cinq catégories : structures physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales. Les comportements sont les manifestations de l'homme effectivement observées dans son espace de travail et qui ont une influence sur son environnement psychique et social. Les comportements sont différents des attitudes qui présentent des éléments relativement permanents de la personnalité. Dans ce sens, le modèle de recherche-intervention cherche à résoudre les effets nocifs des dysfonctionnements organisationnels, vu qu'ils influent négativement sur la conduite des membres de l'entreprise. Il recherche d'abord sa reconnaissance critique, en projetant ensuite l'alternative qui permet aux parties de s'identifier comme partie intégrante d'une communauté visant un objectif commun et donc assume son engagement social.

Les résultats du diagnostic socio-économique se présentent en deux temps : premièrement par un effet miroir devant les personnes interviewées, et deuxièmement par l'avis d'expert qui intègre spécialement le non-dit, autrement dit les dysfonctionnements non exprimés par les acteurs mais identifiés par le chercheur à partir de ses observations, analyses et interprétations.

L'objectif du diagnostic socio-économique est de chercher un "scénario maître" de l'organisation, en reflétant dans l'effet miroir des échantillons ce scénario. Ce scénario est l'ébauche du guide fondamental et inachevé, qui constitue la plate-forme partagée sur laquelle s'appuient les différents autres scénarios représentés par les acteurs, individus et équipes, identifiées par les comportements observables qui résultent de celui-ci. Le point de départ, celui du diagnostic socio-économique est d'écrire et de traduire le scénario maître, révélateur d'oppressions, de conflits, de pouvoirs formels et de micro-pouvoirs occultes de tous les acteurs. Ce scénario maître de l'organisation est fragmenté chez les nombreux auteurs de scénarios partiels, répartis dans toute l'organisation. L'intrigue et les dialogues sont représentés par les stratégies narratives individuelles et organisationnelles. Les acteurs internes sont quelquefois des employés, et d'autres fois des clients internes, en se trouvant simultanément à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Les dysfonctionnements se produisent des situations dans lesquelles les clients eux-mêmes sont témoins et acteurs, lors des activités de services dans lesquelles les employés et les clients se retrouvent face à face. La multiplicité et la variété de critères, physiologiques, psychologiques, sociologiques, économiques qui pourraient être considérés contradictoires, sont réinterprétés sous l'optique de l'analyse socio-économique, chacun d'eux pouvant être source de dysfonctionnement et, par conséquent de coûts cachés.

Les résultats du diagnostic socio-économique s'exposent de façon récurrente à toutes les personnes qui ont été vues en entretien afin d'obtenir un "effet miroir" après avoir provoqué un choc culturel grâce à deux mécanismes : l'omission délibérée des forces de l'organisation puisque seuls les dysfonctionnements sont recensés pendant les entretiens et l'emploi d'un langage économique et financier, qui attire attention des acteurs sur l'utilisation des ressources économiques. Les coûts cachés révèlent qu'une partie significative des ressources économiques sont insidieusement utilisées pour corriger les erreurs de dysfonctionnements chroniques au lieu d'être destinées à créer de la valeur ajoutée utile dans l'avenir.

Le but du projet est d'écouter, de dialoguer, de perfectionner, de persuader et de négocier pour réduire les dysfonctionnements et donc les coûts cachés. La formation que nous avons dispensée auprès des collaborateurs des deux agences consistait à proposer et initier un développement, pour chaque individu, de sa capacité de production socialement utile (performance économique) et de l'autoproduction de son bien-être professionnel et de son entourage (performance sociale). Le projet est élaboré par un groupe de travail appelé « groupe de projet », animé par le « chef de projet » et l'intervenant chercheur. Le « groupe de projet » en tant que tel, impliquant uniquement les managers, est divisé en deux sous-groupes : le groupe restreint, qui participe généralement à la direction de l'entreprise, chargé de suivre les changements, de préciser les objectifs stratégiques et de préparer l'ordre du groupe. La personne en charge et la gestion du micro-espace participe au groupe plénier. Ce groupe recherche des solutions de transformation par rapport aux dysfonctionnements identifiés. Le travail du groupe plénier est nourri par les réflexions et les solutions proposées par les groupes de travail, qui impliquent les acteurs des différents départements.

Dans les deux agences, la négociation du processus de recherche-intervention a été réalisée en prenant en compte aussi bien les besoins et les attentes des propriétaires que du chercheur quant au projet à mener. Le contenu du projet a été formalisé sur un document dénommé POMP (Produits-Objectifs, Produits-Méthodes et Produits-Prestations) élaboré pour décrire les objectifs assignés, la méthode de travail de l'intervenant chercheur et la description des prestations. Ces dernières correspondent à toutes les actions que l'intervenant-chercheur

réalisera dans le cadre de la recherche-intervention (Savall et Zardet, 1987, 2015). Ce document qui marque le début du processus de recherche-intervention a été présenté aux propriétaires des deux agences (Digicom et Promoff) et signé par toutes les parties prenantes. C'est le cahier des charges du protocole de recherche.

Le processus d'innovation socio-économique (Savall et Zardet, 1987) se décompose en quatre phases et correspond à une méthodologie de résolutions de problèmes : (a) le diagnostic des dysfonctionnements et l'évaluation des coûts cachés, (b) le projet d'amélioration du fonctionnement visant à réduire les dysfonctionnements et leurs coûts, (c) la mise en œuvre du projet d'amélioration socio-économique et (c) l'évaluation des performances (figure 16).

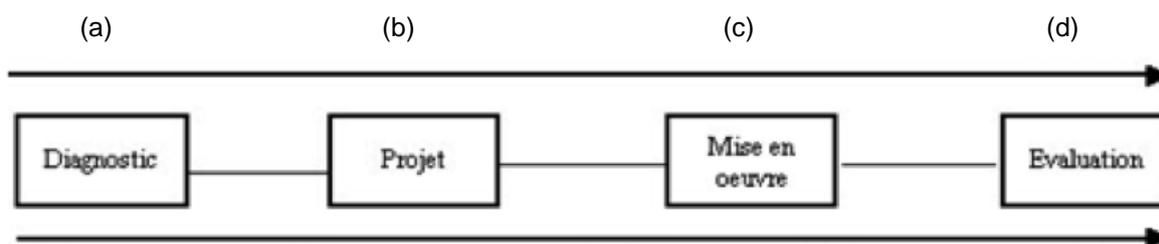


Figure 16. Les phases du processus d'innovation socio-économique. Source : Savall et Zardet (1987).

L'efficacité d'un processus de recherche-intervention de changement repose sur la bonne articulation de trois facteurs : l'instauration d'une dynamique de changement au travers d'un processus d'innovation sociale et organisationnelle, la mise en place d'outils de pilotage afin d'instrumenter et de consolider le rôle des acteurs du changement, et enfin l'apport d'une stratégie et d'une énergie de changement au travers d'un axe politique.

La figure 16 nous montre que l'objectif du diagnostic est d'écouter, d'observer et de comprendre. Il s'agit au travers d'entretiens semi-directifs d'évaluer les réserves potentielles d'efficacité de l'espace diagnostiqué. L'option méthodologique de la recherche-intervention (Savall et Zardet, 1987, 2015) est de se concentrer dans cette première phase sur les dysfonctionnements de l'entreprise pour créer une prise de conscience collective sur les problèmes qui contribuent à atrophier les performances économiques et sociales. L'objectif est d'inciter, par la suite, les acteurs à rechercher des solutions.

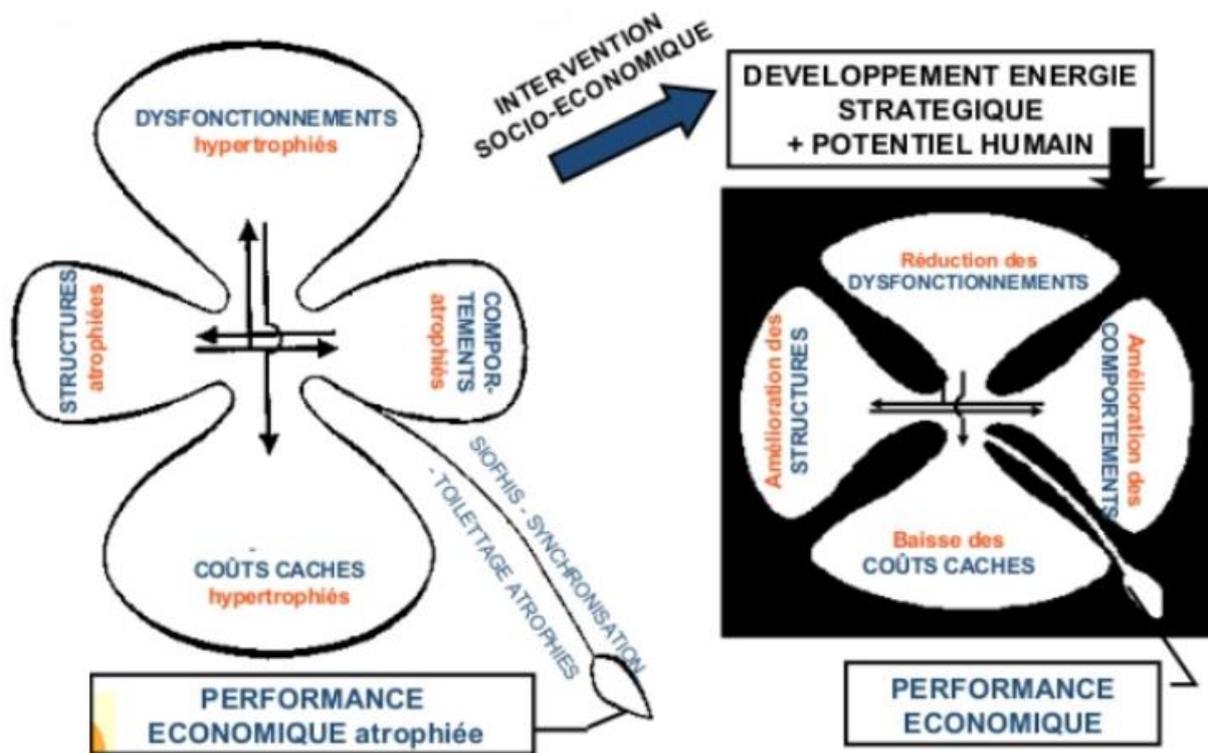


Figure 17. Faiblesse et force stratégiques (©ISEOR 1987)

Cette recherche a été réalisée en phases alternées une partie sur place (au Brésil) et une partie à distance, ce qui a nécessité des particularités concernant la gestion des relations entre les acteurs et l'intervenant-chercheur. Nous présenterons ces détails dans le prochain sujet, 2.2.

2.2 PARTICULARITÉS MÉTHODOLOGIQUES LIÉES À LA DISTANCE

Initialement, le travail à distance aurait pu être un facteur pénalisant pour le déroulé du projet, mais cela est devenu un point extrêmement fort pour le travail, comme nous allons le montrer. Tous les appareillages technologiques (logiciels de gestion, ordinateurs, écrans de télévision) ont contribué à ce que le contact avec les collaborateurs soit fait de façon à minimiser la distance physique. La distance, ajoutée à la technologie, a créé une complicité entre l'intervenant-chercheur et les collaborateurs, renforçant la confiance et la transparence à chaque point de contact.

Il y a eu des moments où j'ai été interrogé parce que j'avais parlé à l'un et pas à l'autre. Par exemple, lorsqu'un commentaire sur le processus de recherche-intervention a été fait lors d'une réunion avec le département financier, mais qu'il n'a pas été repris lors d'une autre

réunion avec le département commercial, j'ai fini par devenir une sorte de « soupape de décompression » pour témoigner des regrets, des frustrations, des problèmes rencontrés et des solutions esquissées, créant ainsi une atmosphère propice à la mise en œuvre d'une recherche-intervention socio-économique.

Le processus à distance a été perçu comme novateur, traduisant l'atmosphère de créativité et innovatrice d'une agence de communication. Finalement la perception de ce processus s'est alignée sur l'image que l'agence a d'elle-même. De plus, être en contact avec un chercheur natif du pays mais situé dans un autre pays n'a fait que faciliter l'adhésion au processus à distance. En effet, la compréhension du besoin et l'attente suscitée par un travail à distance, en utilisant la technologie, a constitué un argument positif. Le fait que dans les deux agences l'objectif fut de se transformer en agence numérique, a contribué à renforcer l'adhésion au projet à distance. Dans le cas de Promoff, avoir la référence d'une autre agence du même secteur (Digicom) a beaucoup aidé à faire savoir que le processus avait produit des effets positifs.

Un point très important à prendre en compte dans ce type de processus à distance est que le contact avec les collaborateurs a été plus intense, presque journalier. Cela a maintenu une relation "vivante" et active, faute de contact présentiel. A chaque fois que j'essayais de maintenir une distance plus grande, je remarquais que cela impactait la relation avec la plupart des collaborateurs. Ainsi les acteurs ont demandé s'il y avait un problème, lorsque je n'étais pas aussi présent qu'avant.

2.2.1 PRÉSENTATION DU PROCESSUS DÉVELOPPÉ À DISTANCE

Dans chaque entreprise, il y a eu des similitudes et des spécificités par rapport au processus de recherche-intervention déployé. Chez Digicom le processus a été le suivant : l'observation de l'entreprise, du point de vue d'une recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015), a été réalisée en deux étapes différentes :

- 1. Virtuelle**, avec tous des appareillages technologiques (tels que logiciels de gestion, ordinateurs, écrans de télévision).
- 2. Présentielle**, quand je me suis rendu dans l'entreprise trois fois entre 2013 et 2016 pendant environ 25 jours à chaque fois.

Pendant l'étape virtuelle, l'observation était réalisée en groupe ou de manière individualisée. Un logiciel de connexion simultanée m'a permis d'avoir accès à 25 ordinateurs différents, avec des caméras à différents endroits pour réaliser un contact visuel avec ce groupe de personnes, qui savait qu'à ce moment je les observais, puisqu'un écran de 32 pouces dans l'agence affichait mon visage. Tant que j'étais présent à l'écran, j'étais aussi accessible, les personnes pouvaient me parler. Le dispositif global est présenté dans la figure suivante.

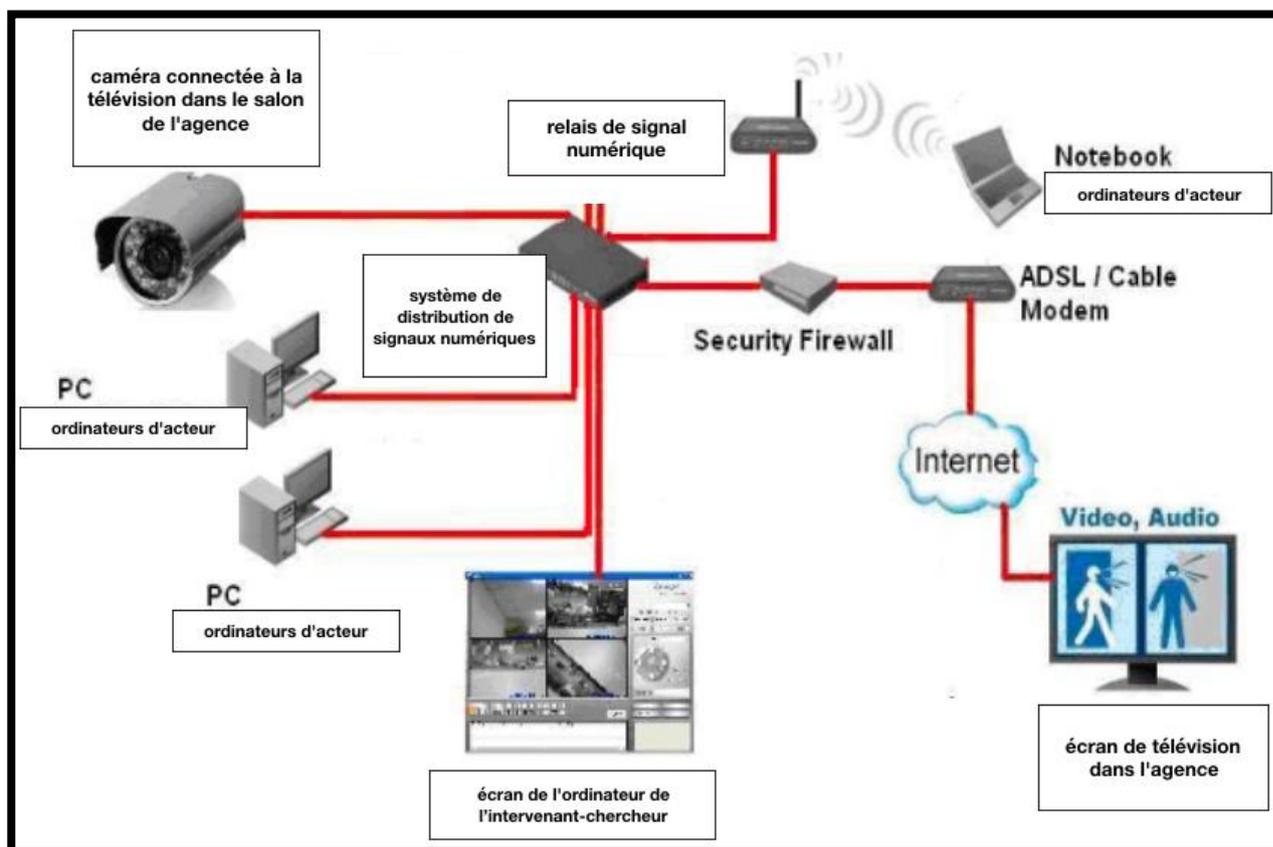


Figure 18. Dispositif technologique d'observation.

J'ai remarqué qu'il était négatif d'avoir une trop grande zone de visualisation des services et de l'activité de l'entreprise. Je me suis donc focalisé sur un même secteur et quand j'observais qu'une partie du travail était transférée à un autre secteur, je migras vers ce secteur et j'observais le trajet du travail pour mieux comprendre la dynamique de l'activité réalisée, passant d'un secteur à l'autre.

Les processus suivants ont été réalisés de façon virtuelle : la négociation du projet de recherche-intervention, le POMP, les entretiens avec tous les collaborateurs, individuels et en groupe, l'identification des dysfonctionnements, le calcul des coûts cachés, l'observation du travail par le logiciel d'accès à distance. Toujours dans l'étape virtuelle, le logiciel utilisé a été

le SEGESE¹⁶ pour l'élaboration des diagnostics verticaux, horizontaux et clients (huit clients ont été interviewés dans cette phase).

Le SEGESE est un logiciel système-expert créé par l'ISEOR pour effectuer une analyse qualitative des discours. L'utilisation de SEGESE a contribué à l'évolution et à la précision des diagnostics réalisés en portugais, avec l'imputation des phrases témoin en portugais, l'identification des idées clés en français et la traduction du français au portugais des mêmes idées clés identifiées dans les trois diagnostics (horizontal, vertical et des clients).

- Un diagnostic horizontal (D1) : les populations concernées sont les associés, les directeurs et les managers.
- Un diagnostic vertical (D2) : les salariés de chaque département de l'agence
- Un diagnostic client (D3) : Huit clients de l'agence avec les plus grands chiffres d'affaires et une ancienneté de plus de cinq ans.

Les résultats détaillés de tous les diagnostics sont présentés dans les annexes X à Y.

Pour la réalisation du diagnostic socio-économique, nous avons employé la méthodologie de recherche-intervention qui consiste en entretiens semi-structurés et approfondis en prenant comme axe conducteur les dysfonctionnements. Nous avons aussi utilisé l'analyse de documents et l'observation directe des entreprises étudiées.

Quand je me suis rendu dans l'entreprise, j'ai directement observé ce que j'avais déjà observé précédemment pendant la phase virtuelle. J'ai participé aux réunions internes pour l'élaboration de briefings et l'organisation du travail avec les secteurs impliqués. J'ai été installé sur un poste au centre de l'agence, où je pouvais observer toutes les étapes du travail et participer à tout moment au processus auprès des différentes personnes impliquées. J'ai utilisé ce poste au centre de l'agence à plusieurs reprises afin de réaliser des réunions avec les équipes pour échanger sur des séquences d'activité. Cela a généré un regroupement de personnes devant un écran d'ordinateur pour que nous puissions parler des sujets que je questionnais, afin de mieux comprendre la situation et les difficultés que j'identifiais par mes observations.

Ces réunions en groupe duraient de cinq à sept minutes au maximum. Ce n'était pas suffisant pour impacter les routines, mais cela contribuait à clarifier les doutes et identifier des conflits entre les secteurs et au sein d'un même secteur. Le personnel de base se sentait honoré de

¹⁶ SEGESE est un logiciel qui permet de réaliser le traitement automatisé des diagnostics qualitatifs de dysfonctionnements d'une entreprise ou une organisation selon la méthode socio-économique.

participer à un travail "international", avec une personne qui vit hors du Brésil et en même temps se sentait rassuré par sa présence physique dans l'entreprise, cette personne n'était donc pas "un intrus" dans le quotidien de l'entreprise. Mais le point clé pour que les personnes se sentent à l'aise avec cette situation a été la participation que j'ai créée avec les leaders d'opinion. C'était important pour qu'il y ait entre eux une communication positive sur le travail que je réalisais et qu'un plus grand nombre de personnes se sentent légitimes pour participer au processus de recherche-intervention, du fait que les leaders d'opinions étaient proches de l'intervenant-chercheur.

Sur place, il y a eu un accueil extrêmement positif à mon arrivée dans l'agence, après quatre mois de travaux à distance. Dans chaque secteur où j'arrivais il y a eu une réception amicale, mais très professionnelle. La première chose que j'ai faite lorsque je suis arrivé a été de saluer tout le monde dans l'agence : directeurs, managers, associés et les équipes. Ainsi chaque personne avec qui j'avais échangé via le Web me connaissait maintenant personnellement. Le but de cette action était de montrer à tout le monde qu'à partir de ce moment, l'intervenant-chercheur commencerait l'étape de la recherche-intervention sur place, qu'il serait présent dans la vie quotidienne de l'agence et non plus de façon virtuelle, à distance. Cette proximité professionnelle construite avec les personnes durant la phase de travail à distance, a beaucoup facilité le travail de recherche-intervention sur place.

Après les semaines de présentation, je me suis consacré à la réalisation de la formation intégrée des professionnels. Cette formation avait pour objectif d'initier le processus de recherche de solution pour les dysfonctionnements identifiés au stade du diagnostic. Participer au quotidien de l'agence de façon présente a été un peu étrange au début, pour l'intervenant-chercheur et pour les collaborateurs, parce que ce n'était pas la forme de contact à laquelle ils avaient été habitués avec moi, et vice-versa. Cela m'a servi à me rapprocher davantage des équipes, et ça a été fondamental pour conduire le processus de formation intégrée et structurer les groupes de travail suite au diagnostic. La formation intégrée correspond aux pratiques de formation professionnelle et d'adéquation formation-emploi au sein d'une démarche d'intégration du savoir avec la pratique (faire).

La conception du projet est assignée à un groupe de travail hiérarchique, dénommé groupe de projet - où le chef de projet est responsable de l'action. Le groupe de projet se compose de deux sous-groupes : le groupe restreint dont la mission est le contrôle, le pilotage et le soutien au groupe plénier, dont la mission est de trouver des solutions aux dysfonctionnements de l'entreprise. Le message principal que j'ai donné lors de chaque réunion avec les groupes de travail était "baisser la garde" et ainsi, franchir les barrières culturelles entre les structures,

cela signifie entre la structure *online* et la structure *offline*, qui ont des caractéristiques très différentes, la culture numérique (*online*) et la culture non numérique (*offline*). Cela a été la première étape du processus pour l'intégration entre les secteurs.

Dans la deuxième partie de la recherche-intervention, débutée en septembre 2014, l'objectif a été de résoudre les dysfonctionnements identifiés dans les trois secteurs concernés par la recherche-intervention : le service de création, la planification et le commercial. Lors de cette troisième étape, le processus à distance était déjà consolidé, le contact et le développement des travaux à distance était devenu naturel et ordinaire pour les acteurs concernés.

Dans la deuxième partie de la recherche-intervention, débutée en septembre 2014, trois nouveaux dysfonctionnements ont été identifiés exclusivement dans le secteur de la création chez Digicom :

- Dysfonctionnement 1. Changement dans la création du concept créatif par des informations contradictoires
- Dysfonctionnement 2. Changement du concept créatif en raison du manque d'informations internes dans les secteurs concernés
- Dysfonctionnement 3. Révisions successives de la campagne de communication en raison de l'absence d'expérience du directeur artistique responsable de la campagne

Les étapes virtuelle et présentielle de l'agence Promoff ont été élaborées à partir de l'expérience avec l'agence Digicom. Les deux étapes ont été réalisées exactement de la même manière, en suivant la référence créée par la recherche-intervention dans l'agence Digicom

1. Virtuelle, avec tous les appareillages technologiques

2. Présentielle, je me suis rendu à deux reprises dans l'entreprise, environ 25 jours à chaque fois, entre 2014 et 2015.

L'étape présentielle m'a permis d'avoir une vision pratique de tout ce qui m'avait été dit pendant les entretiens réalisés dans l'étape virtuelle, mais principalement pour cartographier les dysfonctionnements que j'avais identifiés à partir des entretiens. 13 dysfonctionnements ont été identifiés pendant l'étape virtuelle, et confirmés pendant l'étape présentielle.

1. Défaut du processus d'information entre les secteurs				
2. Imprimantes en panne				
3. Peu d'imprimantes dans l'agence. Ils devraient être sectorisés (un dans chaque secteur de l'agence).				
4. Les ordinateurs sont très lents				
5. Refus du budget en raison du manque d'information.				
6. Dépenses supplémentaires dans l'opération en raison du manque de planification.				
7. Manque d'alignement dans le passage d'information entre service commercial, production et opération.				
8. Déplacement de l'équipe d'opération pour la maintenance généraux dans l'agence				
9. Système VBD payé et peu utilisé. (VBD: logiciel de planification budgétaire)				
10. Les réseaux sociaux périmés / le site Web de l'agence est obsolète				
11. Délais courts pour le développement des jobs et les budgets				
12. Briefings incomplet				
13. Désorganisation dans le réseau numérique entraînant des retards dans la recherche de fichiers.				

Figure 19. Les dysfonctionnements à l'agence Promoff.

L'identification des dysfonctionnements a été faite dans l'étape à distance.

Présentation du processus développé à distance : les mêmes logiciels que ceux utilisés chez Digicom ont été utilisés chez Promoff. Nous avons travaillé avec seulement 12 caméras dans l'agence Promoff au lieu des 25 caméras mobilisées précédemment dans l'agence Digicom, la structure Promoff étant plus petite qu'à Digicom.

Il n'a pas été possible d'utiliser un écran de référence comme dans Digicom, pour que tous sachent en temps réel lorsque je travaillais dans l'agence, car les installations de l'agence étaient plus petites et qu'il n'y avait pas un bureau commun de travail. C'est pourquoi j'ai dû me connecter à plusieurs reprises avec plusieurs personnes en même temps pour que la plupart des personnes de l'agence sachent que j'étais présent et qu'elles pourraient me parler si besoin. Cela a contribué à créer une routine de contact et de confiance dans l'équipe car, de cette façon, l'ensemble des collaborateurs de l'agence a compris qu'il s'agissait d'un travail d'accompagnement. Ma présence fréquente dans l'agence me permettait de me rapprocher des personnes et du travail et de réduire ainsi les effets de la distance physique imposée par l'intervention à distance.

Lors de mes séjours dans l'agence, j'étais installé dans une salle de réunion pour travailler seul ou avec les équipes, la configuration de l'agence étant composée de plusieurs bureaux, à la différence de Digicom dont la structure était totalement ouverte. J'ai aussi choisi, pendant la période présentielle, d'être dans le bureau de chaque équipe pendant quelque temps pour

accompagner de manière plus proche le déroulé des travaux et pour observer les interactions entre les personnes d'un même secteur, comme entre les personnes des différents secteurs. Vivre le quotidien de ces personnes sur leur lieu de travail au lieu d'être isolé dans un bureau a été très important au niveau relationnel et a confirmé mon intérêt à accompagner chaque secteur dans le processus de changement organisationnel. La salle de réunions dans laquelle j'ai été installé pendant mes séjours a plus été utilisée pour des réunions avec des leaders d'opinions. Cela a été important qu'il y ait entre eux une communication positive à propos du travail que je faisais et qu'en même temps, plus de personnes se sentent prêtes à participer, notamment du fait que les leaders d'opinion intervenants internes étaient proches de l'intervenant-chercheur. Quand je suis arrivé dans l'agence, après six mois de travail à distance, la réaction a été extrêmement positive, particulièrement venant de la base de l'agence. Dès mon arrivée, j'ai immédiatement élaboré l'agenda pour la présentation de l'effet miroir et de l'avis d'expert, qui sera exposée dans le prochain chapitre.

Les dispositifs, équipement et de logiciels qui ont permis le contact avec les acteurs et le développement d'une routine basée sur l'environnement numérique sont présentés dans le point suivant.

2.2.2. L'APPAREILLAGE TECHNOLOGIQUE

La manière d'interagir à distance dans les deux agences était différente. L'agence Digicom était déjà une agence *online* et l'agence Publicin qui a racheté l'agence MidiaD, avait l'intention d'évoluer vers des activités davantage orientées *online* qu'*offline*. Une base technologique existait donc déjà partiellement chez Digicom. Celle-ci a été adaptée afin d'accueillir la partie *offline* de la structure et ainsi commencer le changement de modèle économique. Edgar Patt, l'associé majoritaire de Digicom a compris qu'il était nécessaire de créer une routine de contact avec tout le personnel de l'agence, qu'il soit situé dans les secteurs *online* ou *offline*. Des investissements ont été réalisés en termes de technologie (logiciels) et d'équipements pour servir de support à cette dynamique, de création de potentiel. Des formations ont été réalisées pour que les collaborateurs puissent comprendre le fonctionnement des nouvelles installations.

Dans les trois étapes de la recherche-intervention à Digicom, les mêmes équipements et logiciels ont été utilisés. J'ai reçu deux caméras et un microphone HD. Ces équipements ont été connectés à un écran de 52 pouces HD. Dans la pièce principale de l'agence un écran de 65 pouces a été installé. La configuration de l'agence étant complètement ouverte, il n'y avait pas de séparation physique des différents secteurs. L'appareillage technologique a été testé

par l'intervenant-chercheur, le responsable technique et les associés de l'agence afin de rassurer les parties impliquées. Toute cette installation a été mise en place pour réduire la distance physique et donner plus de "vie" aux relations qui commenceraient à se développer entre les collaborateurs de l'entreprise et l'intervenant-chercheur. En plus de ces équipements, a été installé via Internet, un logiciel me permettant d'avoir accès aux collaborateurs à tout moment sur leurs ordinateurs.

Des aménagements ont aussi été réalisés à mon domicile. J'ai positionné un bureau face à l'écran, et un panneau derrière afin d'avoir un espace dédié pour mes échanges. Au Brésil, dans une salle de réunions, Digicom a réalisé un "décor" similaire pour créer l'illusion que les entretiens se déroulaient dans le même espace physique. La sensation était celle d'une extension de chaque bureau à travers l'écran. À chaque fois que je me connectais, une alerte visuelle et sonore signalait à l'utilisateur de l'ordinateur que j'étais présent. Cela a préservé la transparence dans les relations que j'ai développées. Cela a aussi permis de créer un réseau de communication plus individualisé avec les collaborateurs. Cette procédure a aussi été testée avec les associés et le responsable technique. De cette façon les personnes pouvaient savoir à quel moment j'étais présent dans l'agence et avec qui je parlais. L'écran de la pièce principale affichant la structure des communications a aussi été utilisé, pour que je puisse parfois aborder des sujets communs à tous les secteurs de l'agence afin de faciliter les contacts collectifs. Compte tenu de la quantité importante d'entretiens, j'ai acquis un stylo numérique permettant de transférer en format Word ma prise de notes. Les temps de retraitement des entretiens ont été réduits notamment l'opération de centralisation dans un tableau Excel pour l'analyse ultérieure. Ce stylo numérique a facilité le stockage du contenu et de l'organisation des données collectées. C'est ainsi qu'a été réalisée la structuration des matériaux en thèmes et sous-thèmes.

Dans l'agence Promoff, l'approche a été différente. Il n'existait absolument aucune structure technologique. Le propriétaire a été dans un premier temps très réticent vis-à-vis de l'investissement nécessaire pour implanter une structure technologique notamment les formations pour préparer les personnes à utiliser le nouveau système. L'implantation de la structure technologique a été très importante pour que le processus puisse être réalisé à distance, aussi bien que la formation de toutes les personnes impliquées. Trois mois ont été nécessaires pour que la structure soit installée et opérationnelle. Parallèlement au déploiement de la structure technologique, les collaborateurs de l'agence ont eu des formations pour pouvoir utiliser les logiciels et comprendre quelle serait la dynamique de contact entre l'intervenant-chercheur et chacun des collaborateurs de l'agence.

La seule différence entre les structures des agences Digicom et Promoff était que chez Promoff, nous n'avions pas d'écran dans la pièce principale pour établir le contact, parce que dans la configuration des locaux, il n'y avait pas d'open space, les secteurs étant organisés par bureaux. La solution a été d'aménager une salle de réunion exclusive pour que l'écran soit branché, dans le but de parler aux personnes d'un même secteur, mais pas avec tous les secteurs en même temps comme chez Digicom.

Dans les deux agences, les logiciels utilisés ont été :

- **Base Camp** est un gestionnaire de projet. Ce logiciel affiche les dernières mises à jour de chaque projet et montre aussi des alertes créées par l'utilisateur. Cela permet un suivi détaillé des activités, de prévenir la perte de données, et d'effectuer toutes les tâches prévues pour la journée.
- **Team Viewer** permet d'observer des ordinateurs partout dans le monde avec une messagerie qui réalise les appels-vidéo, le « chat » traditionnel et des fonctionnalités pour connecter une équipe de professionnels. Il est possible de planifier des réunions, de créer des liens pour chacune d'elles, et d'inviter les contacts à rejoindre une conférence prévue, tout cela tend à rendre le milieu professionnel plus «connecté».
- **Skype** pour les conversations de groupe et les conférences vidéo.

À la fin du travail de recherche-intervention, en février 2016, tous les équipements reçus des deux entreprises ont été renvoyés au Brésil.

2.2.3. LES ENTRETIENS À DISTANCE

Chez Digicom le processus a été conduit de la façon suivante : après le test de l'appareillage technologique, l'heure était venue de réaliser les présentations, d'une part celle de l'intervenant-chercheur et d'autre part celle du projet à tous les collaborateurs. C'était une condition posée dès le début de la recherche-intervention alors qu'au départ le dirigeant entendait ne présenter le programme qu'aux directeurs, qui sont les responsables de pôles. Deux présentations ont été réalisées à différents moments afin de permettre à tous de participer. L'ordre du jour de la présentation était le suivant :

- Présentation de l'intervenant-chercheur : parcours professionnel et universitaire
- Raison pour laquelle l'agence Digicom s'engage une recherche-intervention

- Processus de recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015) : objectifs, méthodologie et planning du travail.

Une première présentation a été réalisée avec les quatre directeurs et la seconde avec l'ensemble des collaborateurs. Cette seconde présentation a constitué un énorme défi, étant donné le nombre de personnes qui devraient être regroupées, pendant 30 ou 40 minutes. Deux semaines avant les réunions de présentation, une demande a été faite à l'associé Edgar Patt, majoritaire de Digicom, de demander à ce que tous collaborateurs des différents secteurs informent leurs interlocuteurs externes que l'agence Digicom serait en réunion générale pendant une heure le jour « X », et qu'un téléopérateur noterait les messages afin que chaque secteur puisse recontacter les appels reçus pendant la réunion. La première réunion a été réalisée avec les directeurs dans un des bureaux de Digicom. Le dirigeant a présenté l'intervenant-chercheur puis a insisté sur la confiance portée au travail réalisé et que tous devraient, sans exception, apporter leur soutien à la démarche afin que l'intervenant-chercheur dispose des informations nécessaires à la réalisation du travail mené. Cette demande de la direction a beaucoup contribué à ce que chacun réponde plus rapidement aux besoins exprimés dans le cadre de la recherche-intervention.

J'ai présenté mes références et la façon dont je réalisais mes projets de conseil. C'était la raison pour laquelle Digicom m'avait embauché, se basant sur les résultats de mon travail sur le marché. C'est à ce moment que j'ai dit que j'avais étudié un nouveau modèle basé sur la recherche-intervention, et que je les invitais à découvrir avec moi cette nouvelle façon de travailler, clairement différente du travail usuel de conseil.

Lors de cette première réunion, j'ai précisé certains éléments du cadre de la collaboration à venir. Tout d'abord, une alerte sur le fait que cette recherche-intervention allait leur demander ponctuellement plus de travail au motif que rien ne pourrait se faire sans eux. Au final, je me suis adressé à eux de la manière suivante : "Il n'existe personne qui connaisse votre travail mieux que vous-même. Imaginez qu'un intervenant-chercheur externe vienne ici pour vous dire ce que vous devriez faire. Ce serait le pire scénario. L'intervenant-chercheur a une connaissance, les outils, vous faites partie du problème, mais aussi de la solution. Ensemble nous changerons la situation de chacun d'entre vous, de chaque collaborateur, pour changer et faire évoluer la situation de cette entreprise. "

Un amphithéâtre a été loué dans le même bâtiment que l'agence qui avait embauché pour l'occasion un téléopérateur qui a, pendant une heure et demie, pris en charge le standard. Chacun des 103 collaborateurs de l'agence a pu ainsi participer à la présentation du projet.

Lorsque j'ai été amené à prendre la parole, alors que tout le monde était installé, j'ai demandé à tous de changer de place rapidement. La manière dont les acteurs s'étaient installés dans la salle ne me semblait pas favoriser la séance de présentation. La première image associée à cette attitude était extrêmement négative, c'est pourquoi alors qu'ils étaient tous en train de changer de place, je leur ai demandé d'arrêter afin de leur expliquer ce qui était en train d'arriver. Ce changement de place avait pour objectif de les sensibiliser à la zone de confort à laquelle la plupart d'entre eux étaient habitués. En commençant de cette manière, mon travail était de les aider à prendre conscience de l'enjeu de la recherche-intervention socio-économique.

La méthodologie de travail ainsi que le détail des étapes ont été présentées avec un chronogramme d'activités. Cette réunion a été le point de départ de la phase suivante, celle des entretiens.

Les entretiens ont été structurés en utilisant la méthode "HORIVERT"¹⁷ qui permet d'analyser les phénomènes de manière horizontale et verticale avec la participation du plus grand nombre possible d'acteurs. Les différentes étapes et dispositifs de la recherche-intervention sont déployés non seulement à la « tête » de l'entreprise (action horizontale), mais aussi sur l'ensemble de leur « corps » que sont leurs différents services, ateliers... et niveaux hiérarchiques (action verticale). C'est une analyse dynamique du fonctionnement des organisations.

La figure suivante montre la planification des phases de la recherche-intervention, en dissociant la phase initiale de contact et de négociation avec l'entreprise de la phase de diagnostic et puis de celle de la mise en œuvre du projet.

¹⁷ Source : Savall & Zardet, 2003

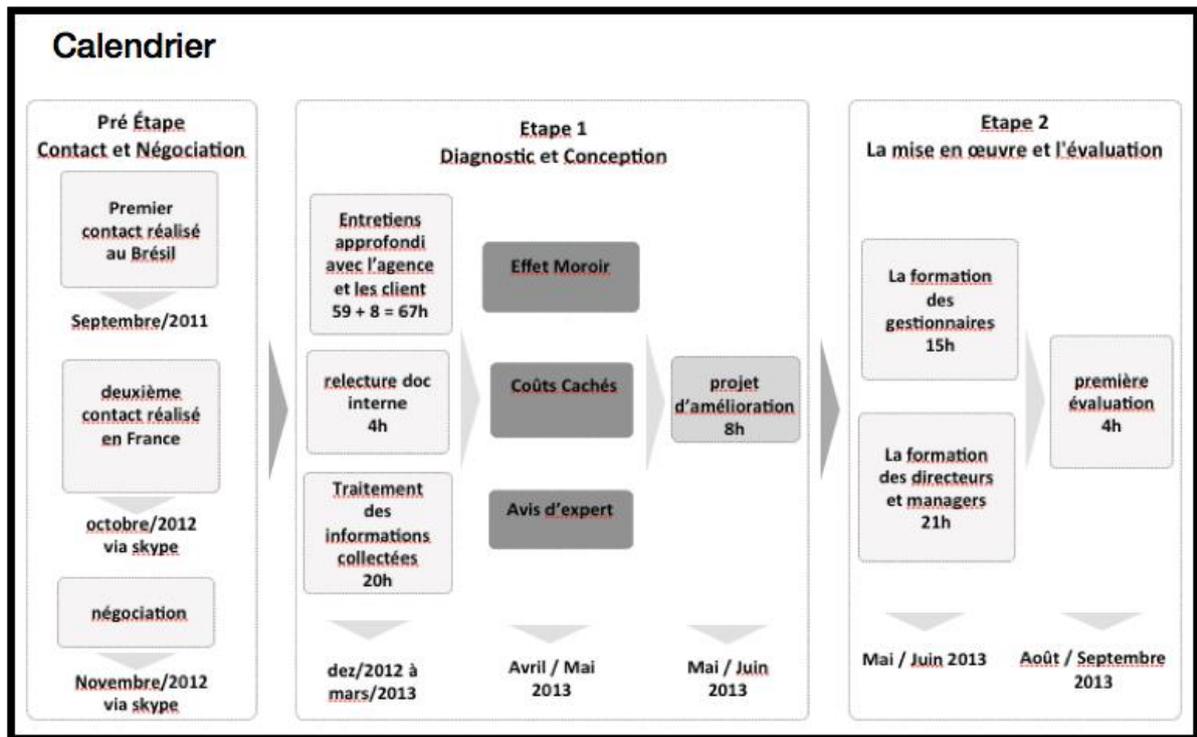


Figure 20. Plan d'activités à Digicom.

La phase de contact et de négociation est importante pour vérifier les attentes de l'entreprise et ses objectifs. Cette phase est également importante pour le chercheur car c'est le moment de s'assurer de la correspondance entre les attentes du chercheur.

La phase de diagnostic permet de connaître l'entreprise en profondeur et d'identifier les dysfonctionnements et leurs causes. Après la collecte et de l'analyse de l'information au sein de l'entreprise, et notamment à travers les entretiens avec les acteurs de cette entreprise, le projet de solutions aux dysfonctionnements peut être structuré. Dans la phase finale, la formation des acteurs de l'entreprise vise à utiliser les outils appropriés pour résoudre les dysfonctionnements rencontrés dans la phase de diagnostic.

Dans l'agence Digicom, trois séquences de recherches-intervention ont été réalisées : 2012, 2013 et 2014. Nous montrerons la phase d'entretiens et le nombre d'employés dans chacune des trois phases de la recherche-intervention. La raison pour laquelle nous avons mené trois recherches-intervention est décrite ci-dessous.

2.2.3.1 PREMIÈRE RECHERCHE-INTERVENTION À DIGICOM.

La phase des entretiens a été structurée de la manière suivante :

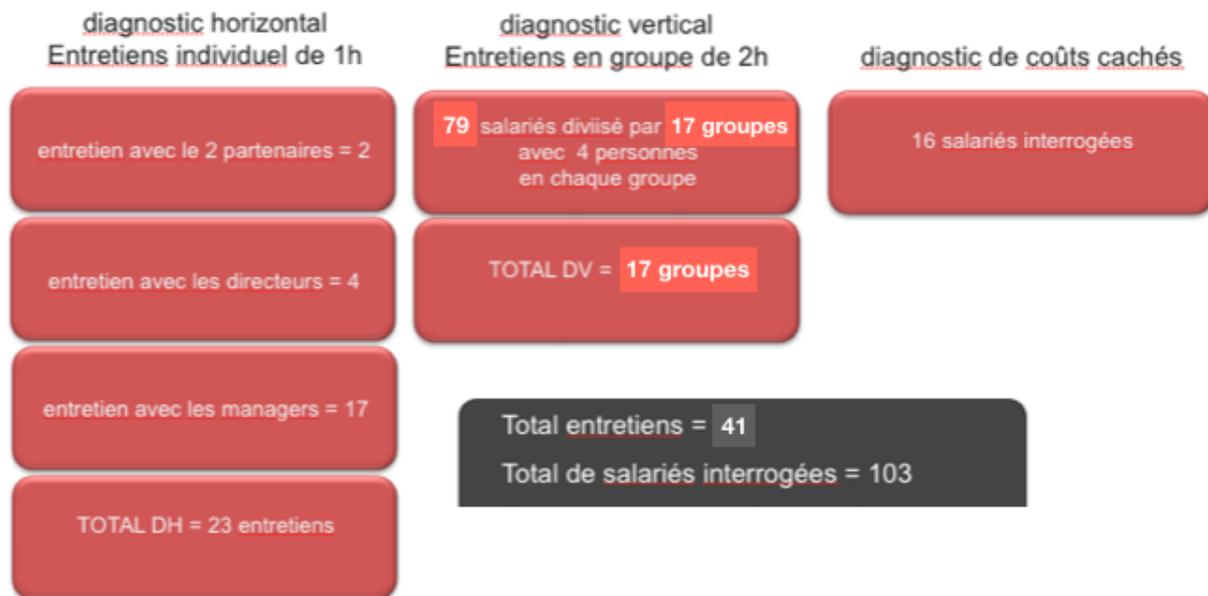


Figure 21. Première recherche-intervention à Digicom.

Comme nous pouvons le voir sur la figure 21, au cours de la phase de diagnostic, les entretiens ont été répartis en entretiens avec le groupe des managers et le groupe des directeurs, pour obtenir leur avis sur les différents secteurs de l'agence et des entretiens de groupe, composés d'employés de différents secteurs d'activité.

2.2.3.2 DEUXIÈME RECHERCHE-INTERVENTION À DIGICOM.

Après la première recherche-intervention, nous avons décidé de concentrer notre travail sur les trois départements où le plus haut degré de résistance au processus de changement était apparu. Tant les associés que l'intervenant-chercheur étaient d'accord avec cette deuxième étape de recherche, puisque les trois secteurs (création, planification, commercial) bloquaient le processus de changement et compromettaient l'atteinte des objectifs de la recherche-intervention.

La phase des entretiens a été structurée de la manière suivante :

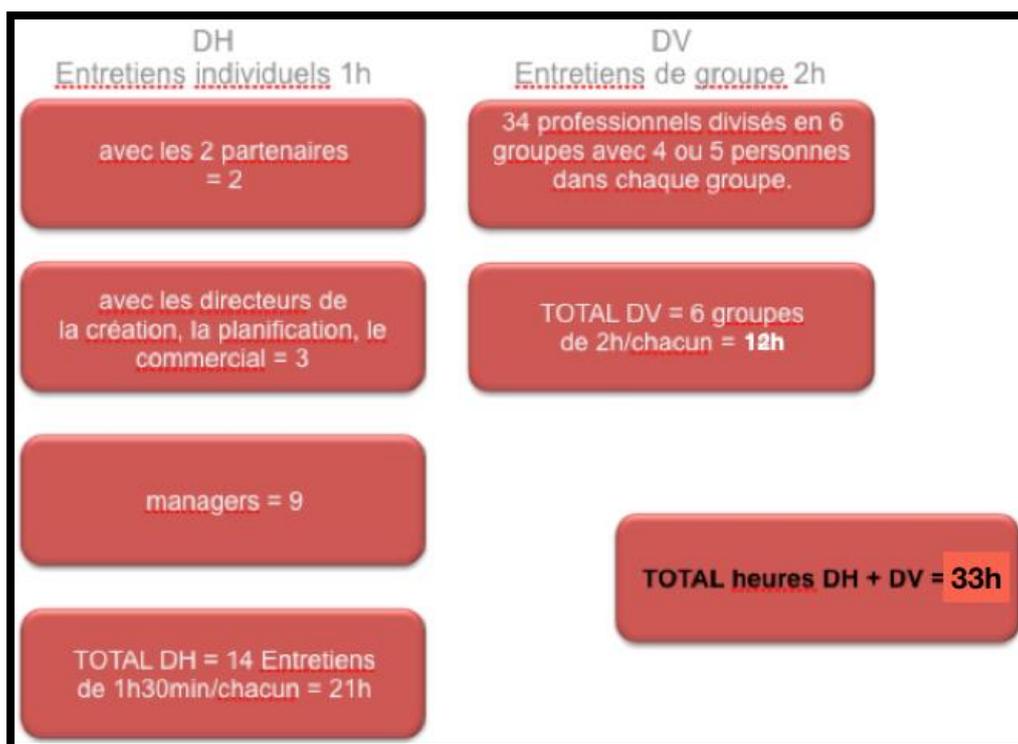


Figure 22. Deuxième recherche-intervention à Digicom.

2.2.3.3 TROISIÈME RECHERCHE-INTERVENTION À DIGICOM.

Après la Coupe du Monde de 2014, il y a eu une réduction du nombre des collaborateurs de l'agence, l'effectif passant de 103 à 41 personnes (cf. tableau 5). Le marché brésilien de la communication souffrait d'une forte chute d'investissements de la part des annonceurs et clients des agences, due à la grave crise économique et politique dans le pays. Les annonceurs ont réduit brutalement leurs actions de communication pendant la Coupe du Monde et le contexte des Jeux Olympiques n'a fait qu'empirer la situation, forçant de grands groupes de communication à réduire leurs effectifs, dans une tentative de réduire le coût opérationnel. C'est ce qui s'est passé avec Digicom.

C'est ainsi qu'a débuté la troisième phase de recherche-intervention, entre octobre 2014 et décembre 2015, centrée sur trois secteurs (création, planification et commercial) et plus particulièrement sur le secteur de la création. Les entretiens ont été réalisés en octobre 2014.

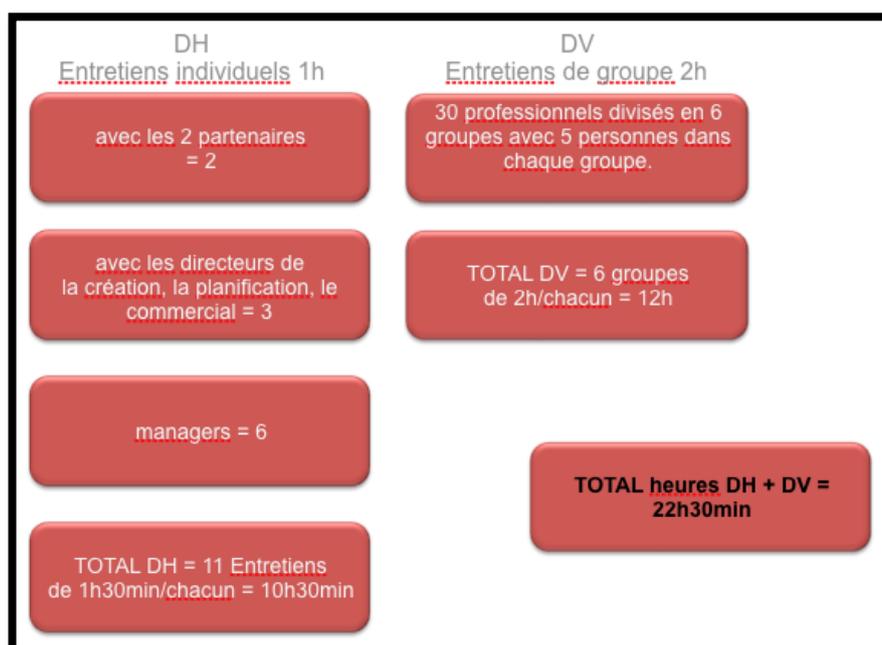


Figure 23. Troisième phase de la recherche-intervention à Digicom.

La tableau 5 montre la réduction du personnel entre la première et la troisième phase de recherche-intervention à Digicom.

Nombre d'employés par an	Nombre d'employés par an	Nombre d'employés par an
2012	2013	2014
103	48	41

Tableau 5. Variation de l'effectif de Digicom entre 2012 et 2014

Le guide d'entretien est resté le même, avec un seul thème supplémentaire, à propos du changement du marché de la communication après la Coupe du Monde ; autrement dit, quelle était la vision de la personne quant à l'échec de l'événement et le contexte actuel de l'agence ? A Promoff j'ai suivi le même pré-script et les scripts un et deux que ceux développés chez Digicom. Concernant la communication du projet à tous les collaborateurs de l'agence, le propriétaire de Promoff a planifié une réunion avec les directeurs de chaque secteur pour que nous puissions dans un premier temps leur présenter le projet. Dans un second temps, chacun d'entre eux a participé à une deuxième présentation réalisée avec chaque équipe. A Promoff, nous avons réalisé une seule étape de recherche-intervention, de février 2015 à février 2016 principalement du fait des objectifs du propriétaire de l'entreprise. Selon lui, le but était de faciliter l'intégration d'une culture *offline* dans une culture *online*, tout en identifiant les dysfonctionnements découlant de cette union entre différentes cultures et en proposant des solutions pour la résoudre.

La figure 24 montre la planification des phases de la recherche-intervention chez Promoff, depuis la phase initiale de contact et de négociation avec l'entreprise, puis une phase de diagnostic puis enfin la phase finale de la mise en œuvre du projet.

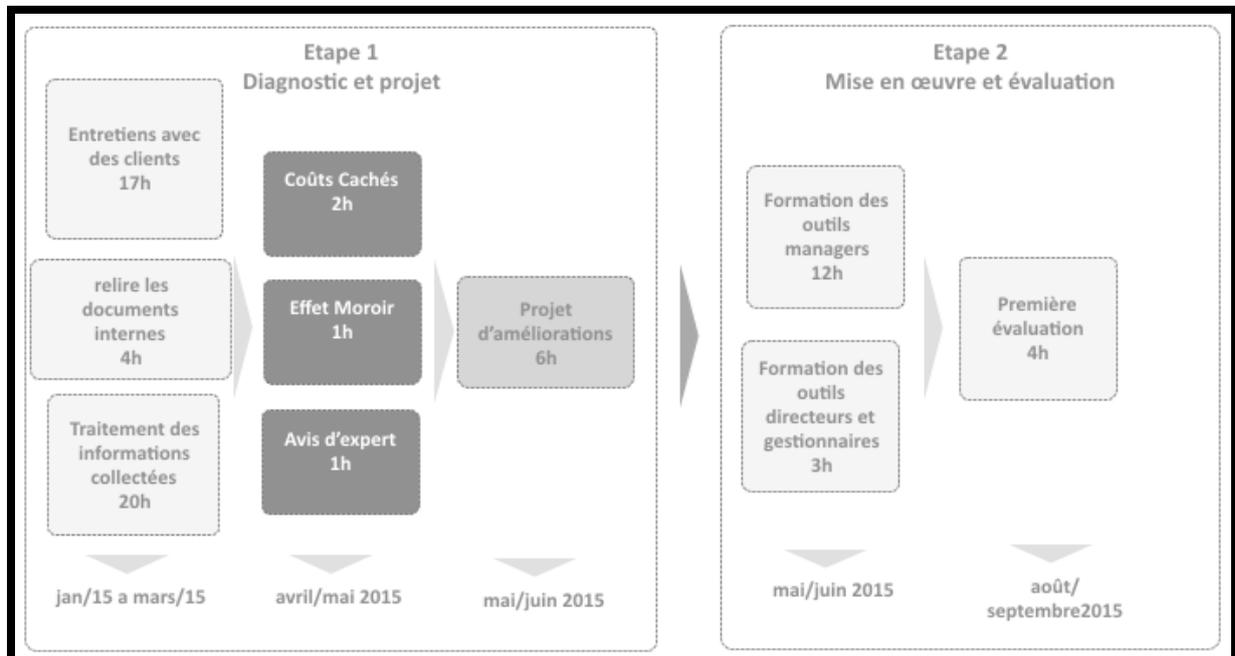


Figure 24. Calendrier de la recherche-intervention à Promoff.

De la même manière que dans l'agence Digicom, la phase de contact et de négociation chez Promoff a été exécutée pour identifier les attentes de l'entreprise et ses objectifs. La phase de diagnostic a permis de connaître l'entreprise en profondeur et d'identifier les dysfonctionnements et leurs causes. À partir des entretiens avec les acteurs de cette entreprise, le projet de solutions aux dysfonctionnements a été structuré. Dans la phase finale, la formation des acteurs de l'entreprise a servi à choisir les outils appropriés pour résoudre les dysfonctionnements rencontrés dans la phase de diagnostic.



Figure 25. Entretiens conduits chez Promoff.

À partir des entretiens réalisés pendant la phase de diagnostic, il a été possible de développer une relation étroite entre le chercheur et les acteurs des deux agences. Cette relation a servi de base pour créer la confiance nécessaire pour le travail à distance, puisque comme déjà expliqué, les recherches-interventions ont été réalisées en partie sur place et en partie à distance. Nous présentons cette dynamique relationnelle dans le point suivant.

2.2.4. LA DIMENSION RELATIONNELLE DES INTERACTIONS AVEC LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE

La relation entre le chercheur et les équipes des deux entreprises était très semblable, aucun changement significatif ni nouveau fait important n'étant survenu depuis la première recherche-intervention dans l'agence Digicom jusqu'au démarrage de la recherche-intervention dans l'agence Promoff.

Il nous semble que le fait de ne pas être physiquement présent a significativement contribué à ce que les personnes se sentent plus à l'aise, plus à même de s'exprimer, de présenter les problèmes rencontrés voire même de proposer des solutions à l'intervenant-chercheur. Ce comportement démontre la disposition et l'intérêt de changer la situation, principalement venant du personnel de la base.

Les applications et les logiciels sont devenus partie intégrante de la vie quotidienne des employés des deux agences étudiées. L'information était disponible instantanément. Le logiciel a transformé la routine des employés qui ont découvert l'Internet comme un moyen de communiquer avec le chercheur dans des endroits éloignés, comme entre la ville de São Paulo au Brésil et la ville de Lyon en France. Dans le cas de cette recherche, il existe des facteurs positifs dans l'utilisation de ce canal de communication, tels qu'un échange rapide d'informations, une mise à jour en temps réel de ce qui se passait dans tous les secteurs de l'agence, un accès rapide et direct au chercheur.

Par le biais du logiciel Team viewer¹⁸ qui permet d'avoir accès au poste de travail de chaque collaborateur quand il travaille, j'ai eu la chance de pouvoir observer le travail réalisé de manière individualisée et pratique, autrement dit, *in situ*. Bien que le principal objectif de l'application soit l'accès à distance aux ordinateurs, des fonctionnalités de collaboration et de présentation sont également incluses. Une prise de contact plus structurée avec les différents collaborateurs a été organisée. Un planning de rendez-vous a été élaboré et présenté aux associés de Digicom pour approbation. Afin que chacun puisse s'organiser, le planning était transmis à tous les collaborateurs deux semaines à l'avance. Le processus a été organisé de façon à perturber le moins possible le déroulement des travaux individuels et collectifs des personnes et des secteurs. Le fait d'être en salle de réunion "virtuelle" avec une personne en France a généré des attentes positives généralisées. J'ai remarqué qu'il y avait dans ce contexte un avantage, lié à la dimension internationale de la recherche. Pour les employés, travailler avec quelqu'un dans un environnement international, hors du Brésil, leur donnait statut et prestige. La première étape de l'entretien consistait toujours à assurer de l'anonymat de la conversation et présenter le dispositif de travail.

Une partie de mon discours insistait sur le fait que Digicom investissait des ressources en chaque collaborateur, puisqu'il s'agissait d'une formation individuelle dans le processus de recherche-intervention. Cette formation s'inscrivait dans un processus de recherche de solutions à travers l'utilisation d'outils socio-économiques. Les outils présentés pourraient être utilisés par le collaborateur dans son activité actuelle, mais aussi dans n'importe quelle entreprise où il serait amené à travailler, dans n'importe quelle situation professionnelle pour augmenter l'efficacité de son propre travail et, par conséquent, cela constituait un avantage compétitif sur le marché de travail. Sur cette base, j'ai pu remarquer un réel engagement des collaborateurs qui semblaient conscients de l'investissement et de la confiance mis dans le

¹⁸ Logiciels pour accès à distance, partage de bureau, conférences en ligne et transfert de fichiers entre ordinateurs.

travail de chacun. Cela s'est traduit concrètement par une forte assiduité, discipline et disposition à participer et à développer une nouvelle façon de travailler.

J'ai rencontré quelques difficultés avec les directions du secteur RH, technologie et financier chez Digicom. Les directeurs peu disposés à parler se montraient toujours réticents dans l'envoi d'informations de qualité correctes et vérifiées. Lors de la première réunion, j'ai compris que leur comportement était un frein au processus de changement engagé. Une clarification a été nécessaire, j'ai précisé que si nous ne progressions pas ensemble pour produire quelque chose d'important et de vrai, cela serait à terme un problème qu'eux, plus que moi, devraient gérer. Cette position franche et directe a eu un impact sur le positionnement de chacun d'entre eux. Un changement graduel de comportement a été observé à chaque contact dans la conduite du processus, cela a également eu des résultats positifs sur le "moral" des équipes après chaque entretien réalisé. Par exemple, le directeur technologique qui envoyait un de ses managers pour participer aux réunions à sa place, a commencé à assister lui-même aux réunions. De la même façon, il a commencé à répondre aux courriers électroniques de collaborateurs en se rendant directement au bureau des intéressés pour parler directement du sujet, au-delà d'une simple réponse électronique, auquel il avait déjà répondu, multipliant ainsi les contacts humains.

D'un autre côté, le manager des RH a commencé à être plus participatif. Il a commencé à recevoir les personnes qui demandaient des réunions pour traiter de sujets personnels dans le contexte professionnel de leurs fonctions dans l'entreprise. Le manager des RH a demandé à participer à certaines réunions auxquelles il n'avait pas été convoqué mais qu'il considérait utiles. Avant, il était pratiquement impossible de réussir à parler avec le manager des RH. Le manager du secteur financier est devenu, lui aussi, plus proactif que réactif au regard des demandes qui lui étaient adressées. Par exemple, les managers de chaque secteur comprendraient mieux la situation financière de l'entreprise, s'ils participaient à certaines réunions pour parler de la rentabilité des missions réalisées, et ainsi mieux piloter la rentabilité de l'entreprise.

Dans la deuxième phase de la recherche-intervention auprès des secteurs de création, planification et publicité, les difficultés rencontrées ont été surtout avec les collaborateurs du secteur de la création, tous résolument opposés au processus de changement, et particulièrement le directeur de la création. Celui-ci s'est montré plusieurs fois très mal à l'aise avec le fait qu'une personne externe à l'agence, le chercheur, échange directement avec les collaborateurs du secteur de la création sans que cela soit porté à sa connaissance. Je lui ai rappelé que cette procédure faisait partie du processus de recherche-intervention et que je serais toujours disponible pour répondre à ses questions ou sollicitations puisque, en tant que

responsable de l'équipe, il était directement concerné. J'ai lui ai aussi expliqué que mon rôle était de faciliter le processus de changement, en utilisant les outils socio-économiques et que j'avais besoin pour cela de son aide. Cette clarification a contribué à réduire la tension entre nous et à lui montrer que personne n'était contre lui, mais que tous essayaient de l'aider à s'adapter au processus de changement, et que son succès dépendait aussi de lui.

Au fur et à mesure que la communication s'établissait et se développait entre les employés et le chercheur, j'ai essayé d'être accessible pendant une partie de ma journée de travail pour que les personnes puissent me contacter directement par Skype, mais seulement par vidéo, pour qu'il n'y ait pas de doute par rapport à la confidentialité des informations fournies. La disponibilité de l'intervenant-chercheur pour le groupe a été très importante pour créer une relation de confiance, ce qui a beaucoup facilité le travail à distance. Le fait d'être éloigné physiquement du terrain de recherche et des personnes qui le composent induit également une distance relativement au contexte professionnel, les équipes de l'agence et l'intervenant-chercheur.

Pour réduire la distance physique, la stratégie a été de créer une atmosphère virtuelle ouverte, en ligne, avec des moments précis dans la journée. Les outils technologiques ont contribué à la mise en œuvre de cette stratégie. Tous savaient qu'à certaines périodes de la semaine de travail, je serais disponible pour échanger des idées, lever des doutes, accompagner les travaux entre les équipes, participer aux réunions et surtout les soutenir dans la recherche de solutions aux dysfonctionnements identifiés pendant la phase de diagnostic. Cette proximité a contribué à augmenter l'engagement des équipes. En effet la forte participation de l'intervenant-chercheur, même à distance, illustre le sérieux et l'intérêt pour le projet. Une participation active, une écoute attentive et des actions pragmatiques ont augmenté la densité des interactions et par conséquent le degré de confiance dans le projet alors même que cette recherche-intervention était réalisée principalement à distance.

Ce fait a été identifié quant à Digicom comme chez Promoff, les équipes les plus accompagnées dans le processus de changement ont été les plus flexibles dans leur réponse aux changements et ont eu le niveau le plus élevé de performance. Pour créer et maintenir une atmosphère créative dans les équipes, ma priorité a été non seulement dans le secteur "créatif" de l'agence, mais aussi dans tous les secteurs où il était nécessaire de s'adapter à de nouvelles circonstances.

Une des conclusions que l'on peut tirer de cette situation est que les équipes doivent être proactives en ce qui concerne l'adaptation de leur stratégie de communication avec leur environnement. Un outil simple que nous avons utilisé avec les équipes pour aborder ces

sujets de communication a été celui des groupes de projet, organisés dans l'objectif de chercher des solutions aux dysfonctionnements.

Dans ce contexte, le dialogue impulsé par le manager de Promoff a commencé par l'identification des besoins de communication autant internes à l'équipe qu'externes, sur une série de sujets : information, coordination, gestion de la réputation, autonomie, accès aux ressources. Le dialogue s'est poursuivi en mentionnant dans quelle mesure l'équipe traitait chacun de ces besoins de communication et quelles méthodes de retour d'information étaient en place. Un point critique ici était de savoir si les personnes veulent ou doivent être informées, consultées ou impliquées dans la prise de décision dans chacun de ces secteurs.

Conflit

Le conflit à l'intérieur d'une équipe est-il mauvais ? Pas nécessairement. Cela dépend du type de conflit et du contexte dans lequel l'équipe fonctionne. Selon D. G. Ancona et al. (2004), trois types classiques de conflits ont été observés : 1. Conflits de relation, 2. Les conflits liés à la tâche, 3. Conflit de Processus.

1. Conflits de relation

Ici, les personnes ont des problèmes interpersonnels, des différences de personnalité, des plaintes réelles ou imaginaires vis-à-vis d'autres, qui nuisent presque toujours à la performance. Les conflits de relation contribuent à augmenter le stress, augmentent la rotation des membres et réduisent la capacité des personnes à penser avec clarté, particulièrement quand elles gèrent des informations complexes. Les personnes impliquées dans des conflits de relations réagissent en s'écartant de la situation (physiquement, psychologiquement ou des deux façons). La communication est réduite si les personnes essaient de faire semblant qu'il n'y a aucun problème.

Les conflits de relation affectent négativement la performance de trois façons :

- Les personnes perdent la capacité de traiter rationnellement les informations qui leur sont fournies.
- Elles arrêtent d'écouter et créent des barrières conceptuelles contre les idées des personnes qu'elles n'aiment pas ou qui les gênent.
- Elles détournent l'énergie dans des discussions, résolvant ou ignorant des problèmes relatifs au conflit.

2. Les conflits liés à la tâche peuvent avoir autant d'effets positifs que négatifs sur la performance. S'agissant des effets négatifs, la plupart des personnes n'aiment pas être

critiquées par des remises en question de leurs idées ou attitudes. Même une évaluation positive de la performance peut déclencher des sentiments négatifs, parce que le processus de l'analyse critique est inconfortable et a un effet menaçant. Les membres d'une équipe où prédomine un fort consentement quant à la manière dont les tâches doivent être accomplies ont tendance à être plus satisfaits de leur travail et à s'engager davantage dans l'équipe.

Selon D. Ancona et al.(2004), le conflit lié à la tâche produit des effets avantageux ou nuisibles selon de la nature de la tâche. Plus elle est simple et ordinaire, plus l'impact d'un conflit sur elle sera négatif. Plus elle est complexe et incertaine, plus il y aura d'occasions d'utiliser différents points de vue et avis, avec l'intention de trouver de meilleures décisions et d'améliorer les processus. Les avantages d'un conflit quant à la tâche, lorsqu'il est bien géré, sont les suivants :

- Éviter la massification des idées, en maintenant la capacité d'une évaluation critique et de meilleures décisions d'une manière générale ;
- Une plus grande créativité, parce que les équipes se sentent généralement sous pression lorsqu'il s'agit de trouver un consensus, ignorant les idées novatrices, à moins qu'il y ait un élément de conflit ;
- Meilleure identification et compréhension des sujets impliqués ;
- Meilleure conclusion des tâches, meilleure utilisation des ressources et meilleur service au consommateur.

Quand le conflit est évident, il ne s'agit pas toujours d'un problème lié à une tâche ou d'une question de relation. Le conflit de tâche peut générer une frustration qui s'étend et qui devient un conflit de relation ou inversement. Aborder un conflit de relation ouvertement et essayer de le résoudre dans le contexte du groupe peut ne pas toujours être une stratégie avantageuse. Chez Digicom et Promoff, principalement avec l'équipe de création de Digicom, la stratégie de résolution de conflit qui implique d'alterner les participations, d'éviter des discussions ouvertes sur les différences de personnalité et de maintenir le groupe centré sur la tâche, s'est avérée productive.

Dans ce contexte, la discussion sur des conflits relatifs à la tâche peut être vue comme un moyen de traiter indirectement un conflit de relation. Il se peut que le conflit de relation, vécu sur le plan individuel, soit mieux abordé à ce même niveau. Stimuler l'exposition de la cause latente du conflit et sa nature est une des attributions principales du manager. Il est utile que les équipes aient un répertoire de normes définissant quand et comment les conflits sont exposés. Ces normes incluent des forums spécifiques, comme les réunions d'équipe et des méthodes consensuelles de présentation du conflit. Le dialogue commence par l'acceptation

que les deux parties exposent le sujet et se l'exposent mutuellement, dans un climat de bonne foi.

A partir de la recherche-intervention, nous avons développé quelques règles pour gérer les conflits :

1. Des conflits occasionnels dans l'équipe de travail sont inévitables.
2. Nous pouvons choisir d'utiliser un conflit, ou pas, pour le bénéfice mutuel des personnes impliquées, mais un bon travail d'équipe dépend de ce que les deux parties tirent parti au maximum de la situation.
3. Tous réfléchissent à la situation, pour l'expliquer avant de commencer à proposer une solution ;
4. Il est toujours possible de tenter d'abord de résoudre un conflit avec les personnes impliquées, avant, si nécessaire, d'exposer la situation dans une réunion d'équipe ;
5. Il est accepté que l'autre a un point de vue différent, qui peut être basé sur des priorités et des motivations d'une autre nature ;
6. chaque partie doit essayer de comprendre les attentes de l'autre ;
7. Des solutions atteignant les demandes des deux parties et alignées avec les buts de l'équipe sont recherchées.
8. Les personnes impliquées s'engagent à observer les solutions proposées.

Nous avons constaté que, bien que ces huit règles soient associées à une augmentation de la quantité et de l'intensité de conflits de relation, elles n'ont pas augmenté la capacité des personnes à gérer de façon constructive les conflits. Autrement dit, ne faire qu'exposer les problèmes n'aide pas à résoudre la situation, à moins que les membres de l'équipe aient des habiletés pour gérer efficacement des conflits. Encore une fois, c'est un sujet important pour le manager de l'équipe, dont le rôle ne consiste pas à résoudre le conflit de ce groupe, mais à aider les personnes à développer elles-mêmes une compétence de résolution de conflit.

3. Conflit de Processus. Plus récemment, un troisième type de conflit a été identifié et étudié. Le conflit de processus, qui concerne la décision de répartir des devoirs et des recours ; par exemple, qui doit faire quoi et quel degré de responsabilité chacun doit-il avoir ? Ce type de

conflit est associé à la baisse de la productivité du groupe, comme résultat des discussions entre les membres de l'équipe. Cependant, aussi bien que le conflit de tâche, celui-ci peut être avantageux dans certaines circonstances, comme quand le groupe décide de quelle façon il "acceptera" la tâche.

Nous avons constaté que les équipes efficaces devaient maintenir un équilibre délicat entre plusieurs niveaux de différences pour supporter un niveau raisonnablement haut de conflit d'idées, mais pas au point que l'équipe entre en conflit de relation. Au lieu de réduire les risques d'un conflit de relation, les équipes de Digicom et Promoff avaient intérêt à augmenter leur capacité de résister face à la diversité, en adoptant peut-être des formes différentes de perception de la diversité et en construisant la capacité d'en discuter.

L'illustration 26 est un recours utile pour aider le manager à débiter une discussion relative à l'endroit où l'équipe veut et doit être en termes de meilleure utilisation des conflits.

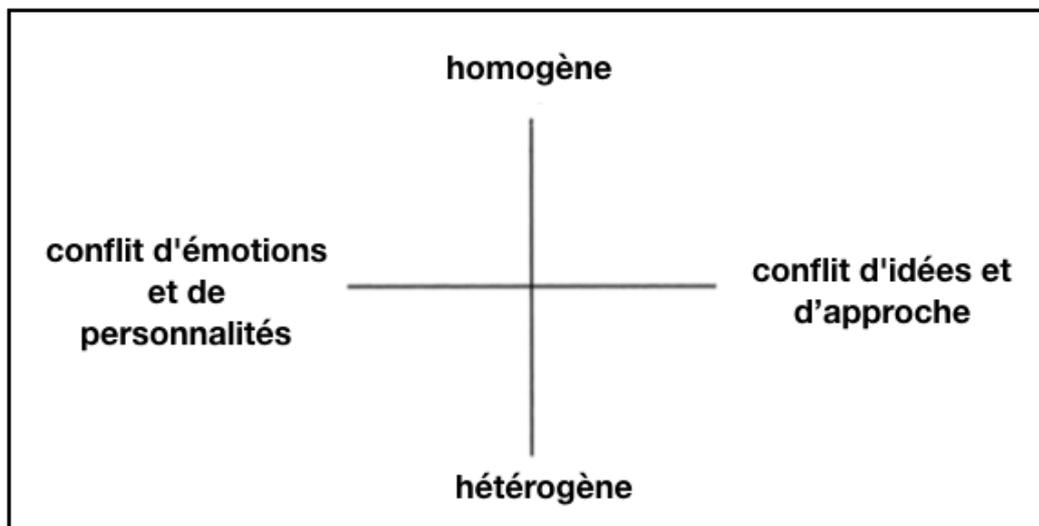


Figure 26. Diversité et conflit. Source: Deborah G. Ancona, Thomas A. Kochan, Maureen Scully, John Van Maanen, D. Eleanor Westney. 2004, p. 139

Les directeurs de l'agence les plus réticents ont assumé un comportement visant à bloquer l'adhésion de leurs équipes au processus de changement initié par la recherche-intervention. Certains employés ont demandé l'implication Edgar Patt dans leurs travaux pour réduire l'impact de ce blocage provoqué par les directeurs de l'agence.

Certains collaborateurs ont pris le relais pour demander que le travail soit guidé par l'associé Edgar Patt, transformant de plus en plus le contexte de domination en un contexte de contribution. Par exemple, ces employés ont commencé à avoir plus de difficulté à accéder à leurs supérieurs hiérarchiques directs, et ont reçu en retard les informations nécessaires à leur travail.

Les structures *online* et *offline* ont continué à travailler séparément, chacune avec leurs processus indépendants les uns des autres, chaque partie de l'entreprise critiquant et gênant l'autre. Dans les entretiens j'ai réussi à identifier les dysfonctionnements et principalement l'existence de deux cultures complètement différentes à l'intérieur de la même entreprise, celle *online* et celle *offline*. Ces cultures sont basées sur des vocabulaires spécifiques, sur des façons de penser pour développer les travaux, et encore plus, sur les barrières imposées par les responsables de chaque secteur.

A Promoff la plus grande difficulté s'est produite avec le propriétaire, Felipe Maro, qui bien que conscient du besoin de changer le management de l'entreprise, a assumé à plusieurs reprises la position d'intermédiaire, entravant le contact et l'accès aux personnes avec qui je devais faire des entretiens. J'ai aussi eu des difficultés dans la réception des informations des secteurs, particulièrement du secteur opérationnel et du secteur commercial, tous les deux très réticents au processus de changement. J'ai dû en discuter avec Felipe Maro pour lui rappeler le cahier des charges de la recherche-intervention, qui contenait toutes les étapes à suivre dans ce projet. Après cette conversation, il a été possible de poursuivre la recherche-intervention sans son interférence directe et même grâce à son aide à plusieurs moments.

Savoir quel serait le processus et comment il se passerait à distance n'a été compris par tout le monde qu'après mes réunions avec chacune des structures, pour les agences plus petites comme pour tous les secteurs de Promoff. Comme cela s'était produit chez Digicom, à Promoff il y a eu beaucoup de difficultés entre la structure *online* et l'*offline* quant à l'utilisation des outils pour le contact à distance. La formation a même dû être refaite une fois après le début de la recherche-intervention, vu que le prestataire choisi par Felipe Maro n'avait pas fait un travail correct dans la formation de la partie *offline* de l'agence au début. Après cette nouvelle formation, le contact avec les secteurs *offline* a été plus facile.

Comme chez Digicom, le fait que je ne sois pas présent physiquement n'a occasionné aucun problème de relation ou de contact, puisque les personnes se sont senties à l'aise pour discuter, même à distance. Un fait important qui s'est produit à Promoff est que cette confiance et disponibilité sont venues après ma présentation aux trois plus petites agences et avec les autres collaborateurs. Initialement les personnes avaient compris qu'il s'agissait d'une enquête d'opinions. Elles n'avaient pas compris qu'il s'agissait d'une recherche-intervention pour l'identification de dysfonctionnements et la recherche de solutions adaptées. Après la clarification de ce malentendu, les entretiens ont été beaucoup plus productifs.

Chez Promoff, l'utilisation de logiciels permettant d'avoir accès à chaque collaborateur individuellement et en même temps qu'il travaillait - et de cette façon participer au travail et au

quotidien des activités individuelles et en groupe - a été perçu comme novatrice. Le planning d'entretiens a été structuré et présenté à Felipe Maro, qui l'a approuvé immédiatement. De cette façon chacun dans l'agence a été informé des dates où chacun participerait aux entretiens.

Cela a généré plus d'organisation dans les secteurs, mais j'ai tout de même préféré créer un planning commun, qui a été envoyé à tous en même temps par courrier électronique. De cette manière, le planning était connu de tous, renseignant la participation de chacun aux journées respectives. J'ai préféré cette façon d'opérer parce que dans mes contacts initiaux, je m'étais aperçu d'un manque de cohésion et d'intégration entre les secteurs.

Avec le planning commun, tous ont compris qu'ils seraient insérés dans le même processus et qu'il n'y aurait pas d'excuse par rapport aux dates choisies pour les entretiens, parce que le planning général avait été envoyé avec plusieurs semaines d'avance, pour que les entretiens ne dérangent pas le déroulement des activités des personnes et des secteurs.

A Promoff où la structure est plus sectorisée, utiliser le planning de réunions pour montrer que le propriétaire était tout aussi engagé que les autres collaborateurs de l'agence à contribué à ouvrir un canal de communication entre moi et chacun des collaborateurs, canal qui s'est élargi au fur et à mesure de la recherche-intervention. Encore une fois le fait d'être dans une salle "virtuelle" de réunions avec une personne en France a créé une attente positive pour tout le monde.

La crainte du chômage est très forte au Brésil et dire qu'il s'agissait d'un investissement sur eux-mêmes a été essentiel pour gagner la confiance et la participation de tous dans le processus. Je peux affirmer qu'utiliser cet argument a été très important, parce que cela a permis à tous de comprendre qu'il n'y aurait pas de licenciements ou de coupures comme il existe habituellement dans un projet de conseil. Mon discours toujours été le même, que j'étais présent pour les aider à devenir plus compétitifs sur le marché, et à organiser leur travail différemment.

Une de mes contributions était de les mettre à un niveau de compétences supérieur à l'actuel. De cette façon le canal de communication a été créé et s'est élargi rapidement. Cela s'est rapidement transformé en une disposition à participer et à apprendre une nouvelle façon de travailler. Du fait que ces deux managers du secteur commercial et des opérations dès la première réunion avec Felipe Maro avaient montré de la résistance au projet, j'ai fait une réunion avec chacun pour expliquer, d'une façon plus rapprochée et détaillée, la raison de ma présence dans l'entreprise et l'objectif du propriétaire.

A partir de cette réunion préalable, j'ai identifié que la résistance provenait d'un problème de relation entre le propriétaire et ces deux managers. Plusieurs problèmes liés la position dominante de Felipe Maro ont créé cette distance de la part de ces managers et de la plupart des équipes, comme une forme d'autoprotection, particulièrement en temps de crise et de méfiance. J'ai mis leurs entretiens au milieu du planning pour que de cette manière, ils puissent avoir des références sur la manière dont je conduisais un entretien, leur donnant plus de sécurité au moment de leurs entretiens respectifs, puisque ce ne serait plus une surprise totale, vu que certainement ils en auraient déjà parlé avec ceux qui avaient passé le leur. Cela a contribué au fait que les entretiens soient plus productifs et plus profonds, avec une bonne participation de leur part.

De cette façon j'ai réussi à me rapprocher et montrer que le projet visait l'entreprise et non pas seulement le propriétaire. Les deux managers ont commencé à remarquer l'engagement des personnes dans leurs équipes respectives et principalement dans les entretiens en groupe, parce que les personnes en sortaient motivées à participer au processus de changement et à proposer des solutions aux problèmes. Le point le plus important est que, quand bien même tout ce processus a été développé à distance, d'un point de vue relationnel, les personnes se sont engagées dans la dynamique du processus, spécialement dans une agence comme Promoff, complètement *offline*.

2.2.5. LES PRINCIPAUX DÉFIS DE LA RECHERCHE-INTERVENTION

Les entreprises et leurs dirigeants sont confrontés au défi de gérer les ressources des organisations afin d'accroître l'efficacité de leurs salariés. Le motif de l'action, ou la motivation, est ce qui déterminera le comportement des personnes au sein des entreprises. Pour que cela se produise, les défis identifiés dans l'agence Digicom ont été suivants :

1 - Intervenir avec une nouvelle approche

Après huit mois de travail sur une première phase de recherche-intervention, il m'a été possible d'identifier les défis dans la mise en œuvre du processus socio-économique dans une agence de communication brésilienne. La théorie et la méthodologie étaient relativement nouvelles et peu connues au Brésil, il a été difficile de la proposer dans un marché où il n'existait pas d'antécédent sur ce type de travail. De plus, il a été nécessaire d'expliquer la différence entre un travail de conseil et un travail de recherche à des dirigeants d'organisation qui n'avaient pour habitude que de travailler que dans le cadre de prestations de conseil. Le manque de

références à présenter dans le cadre de la négociation a été un handicap cependant le fait de se retrouver avec un travail différent de celui d'un conseil a généré une curiosité et un intérêt de développer quelque chose de nouveau, puisque les modèles connus jusque-là n'avaient pas fonctionné dans le cas de cette agence. Négocier une recherche-intervention dans ce contexte a représenté le premier défi.

2 – Implanter une nouvelle structuration du travail

Les collaborateurs de cette agence sont jeunes et créatifs ce qui a été un frein pour introduire des routines de travail plus organisées et structurées afin d'essayer d'améliorer la performance de l'agence. Initialement les collaborateurs ont perçu la recherche-intervention comme un processus qui réduirait leur liberté et entravait davantage leur travail. Chacun croit généralement que sa façon de travailler est la meilleure, une perception, selon moi, typique des jeunes qui ont pourtant toujours beaucoup à apprendre. L'explicitation du processus, les différentes étapes, la façon dont les secteurs participeraient, la participation effective de tous ait permis une évolution des comportements professionnels puisque les idées et les concepts n'étaient pas encore "cristallisés" dans leur tête. C'est un des avantages de la jeunesse : parfois une plus grande disposition à essayer quelque chose de nouveau, plus que les plus anciens. Cela a été évident dans ce contexte de recherche-intervention avec des directeurs âgés de 40 ans ou plus. Pour les associés, entre 43 ans et 48 ans, si le processus a parfois été difficile, ils ont tout de même identifié une opportunité de changement, une vision typique d'entrepreneurs.

3 – Développer des pratiques professionnelles plus en conformité avec les nouveaux usages numériques

Une dichotomie caractérisait l'activité de l'agence : une partie travaillait intégralement en lien avec des outils technologiques et une autre partie de l'agence avec des outils *offline*. Cela a signifié un dédoublement de la grandeur du défi. D'abord en me familiarisant avec les nouveaux outils en ligne que je ne connaissais pas, les "jargons" et le vocabulaire en ligne. Ensuite, pour insérer la partie *offline* de l'agence dans un monde plus connecté et modernisé.

4 – Conduire une recherche-intervention à distance

Développer une relation transparente, sûre et motivante n'a pas été facile dans une atmosphère complètement virtuelle, via le Web. La façon de parler et de se positionner dans une conversation change beaucoup quand ce processus n'est pas présentiel, autant quand on parle que quand on écoute. Le point fondamental a été de rester disponible, à la portée des yeux de tous, comme si j'étais présent dans l'agence physiquement.

5 – Conduire une recherche-intervention en autonomie

Un grand effort de ma part a été nécessaire pour assumer une position d'intervenant-chercheur et pas de consultant. Le travail d'un chercheur ne ressemble en rien à celui d'un consultant. A plusieurs reprises, j'ai dû me contrôler pour rester dans la position du chercheur et expliquer plusieurs fois à mes interlocuteurs (collaborateurs et managers) qu'il s'agissait d'un travail différent de celui de conseil. Cela arrivait parce que ces personnes étaient dans l'attente de recevoir des solutions préformatées, clé en main, évitant ainsi d'avoir à réfléchir sur quoi faire et comment faire évoluer leurs secteurs respectifs. Recevoir des solutions toutes prêtes leur aurait évité du travail et principalement un engagement dans le processus de changement et le résultat que ce changement pourrait produire pour l'agence.

Le plus grand défi de tous a été, de mon point de vue, de couper le "cordon ombilical" créé entre plusieurs collaborateurs et moi. Ce lien basé sur l'assistance que j'ai donnée à chacun d'entre eux, la conviction de ces personnes que ce travail pourrait fonctionner, le contact à distance qui s'est montré efficace par rapport aux relations créées et développées, l'accès facile que beaucoup ont utilisé pour me contacter, cette rupture était difficile pour beaucoup d'entre eux, qui ont vu dans le chercheur une personne en qui elles pourraient avoir confiance, donnant ce vote de confiance au travail que j'ai proposé et qui pourrait les aider à devenir de meilleurs professionnels, plus efficaces et compétents, autant à Digicom que dans une autre entreprise.

Chez Promoff, le principal défi était de réduire l'obstacle du manque de fluidité de la communication, qui se produit principalement parce que beaucoup l'utilisent encore comme un instrument de pouvoir. La plupart des secteurs ne sont pas préoccupés de l'écoute de leurs salariés, mais seulement de la diffusion d'informations, ce qui conduit à une communication de plus en plus bureaucratique. À cela s'ajoute le fait que la communication est également perçue comme uniquement causée par la position centralisatrice du propriétaire de l'agence. Les défis identifiés dans l'agence Promoff ont été les suivants :

1. canal de communication : la même chose s'est produite entre le service de la création et les secteurs internes de l'agence, autant dans la partie *offline* qu'*online*. J'ai dû créer une autre routine avec ces deux secteurs externes, différente des routines suivies avec les secteurs internes de l'agence. J'ai dû former une personne des secteurs externes à la technologie et une personne du service de la création pour être mes interlocuteurs dans le processus qui avait lieu à l'intérieur de l'agence et des secteurs externes.

2. interaction entre les structures : comme la structure de technologie de l'agence était externe, cela a généré un problème de contact, vu qu'ils ne se sentaient pas comme une partie

prenante du processus de changement, puisqu'ils ne vivaient pas le quotidien de l'agence. Cela a eu comme résultat une absence d'engagement avec les autres secteurs de l'agence. L'élaboration d'un plan de communication de l'agence avait pour but d'effacer l'idée profondément enracinée selon laquelle seule la direction aurait la «fonction» de communication et que les salariés devaient seulement être convaincus.

Éviter les conflits interpersonnels tout en cherchant à développer de nouvelles solutions qui apportent une plus grande compétitivité à l'agence peut être un travail très difficile pour ceux qui ont la mission de manager les salariés. Dans ce cas, investir de plus en plus dans la communication interne, dans les actions d'intégration, de formation et d'orientation professionnelle permet de trouver des parcours plus adaptés pour les équipes multidisciplinaires. Ce sujet est abordé dans le chapitre 2.3.

2.3. LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE-INTERVENTION DANS LES DEUX AGENCES : DU DIAGNOSTIC INITIAL A L'ÉVALUATION

Chaque étape du processus est présentée en distinguant l'agence Digicom de l'agence Promoff. Les différentes étapes du processus sont présentées de manière chronologique : l'effet miroir, l'avis d'expert, les coûts cachés, la formation intégrée, la conception et la mise en œuvre des actions d'innovation, puis l'évaluation des impacts de ce processus de changement.

2.3.1 CHRONOGRAMME DU PROCESSUS DE CHANGEMENT

Nous montrerons ci-dessous la chronologie du processus de recherche-intervention dans les deux agences de communication au Brésil, leurs particularités et la durée de chaque étape.

2.3.1.1 DANS L'AGENCE DIGICOM

Chez Digicom trois interventions ont été réalisées donnant lieu à trois diagnostics différents. Chaque intervention s'est faite sous deux formes, la première virtuelle et la seconde en présentiel.

La figure 27 montre chronologiquement les étapes distinctes de la recherche-intervention, entre 2012 et 2016. La scène virtuelle représente le travail effectué à distance, lorsque l'intervenant -chercheur était en France, et l'étape présentielle lorsqu'il était en place, au Brésil.

1		2		3	
décembre 2012 - octobre 2013		octobre 2013 - juin 2014		septembre 2014 - janvier 2016	
virtuelle	présential	virtuelle	présential	virtuelle	présential
déc. 2012 - mars 2013	avril. 2013 - mai 2013	oct. 2013 - nov 2013 fév. 2014 - mai 2014	déc. 2013 - jan 2014	sept. 2015 - nov 2015	juil. 2015 - août 2015 déc. 2015 - jan. 2016

Figure 27. La recherche-intervention à Digicom.

Commentons succinctement cette figure :

L'étape 1 (décembre 2012 à octobre 2013) : moment de fusion entre les agences de communication, dont est née Digicom. Premier diagnostic socio-économique.

L'étape 2 (octobre 2013 à juin 2014) : le processus socio-économique vise à accroître les performances sociales, économiques et financières de l'entreprise.

L'étape 3 (septembre 2014 à janvier 2016) : correspond à la phase de consolidation de la recherche-intervention, visant développer une approche préventive, pour éviter de nouveaux dysfonctionnements.

2.3.1.2. DANS L'AGENCE PROMOFF

Chez Promoff il y a eu une seule intervention, de février 2015 à janvier 2016. Le diagnostic a été réalisé sur la période suivante :

1		
février 2015 - janvier 2016		
virtuelle	présential	virtuelle
fév. 2015 - juin 2015	juillet 2015 - août 2015	sept. 2015 - janv. 2016

Figure 28. La recherche-intervention à Promoff.

Comme pour l'agence Digicom, chez Promoff les entretiens ont été réalisés avec le propriétaire pour élaborer le protocole de recherche-intervention (POMP) définissant les attentes de l'entreprise et de l'intervenant-chercheur sur le travail à réaliser. A la signature du contrat précisant les Produits-Objectifs/Produits-Méthodes/Produits-Prestations (Savall et Zardet, 1987, 2015), le processus a commencé, d'abord de façon virtuelle, jusqu'à la première visite à l'entreprise en juillet 2015, où ont été présentés l'effet miroir, l'avis d'expert et la structuration des groupes de projet et des groupes de travail pour la recherche de solutions aux dysfonctionnements identifiés. Une fois le diagnostic réalisé, l'intervenant-chercheur réalise une restitution auprès des acteurs, cette phase de restitution est dénommée effet miroir.

2.3.2. L'EFFET MIROIR

L'effet-miroir provoque une prise de conscience dans l'entreprise. C'est un processus de construction développé par l'intégration des différents niveaux hiérarchiques, ce qui représente le premier miroir pour les collaborateurs. Le déclenchement de cette prise de conscience provoque un processus de régulation active. La régulation est rendue possible par la possibilité de corriger le comportement positivement ou négativement, par l'observation des différences plus que l'observation des ressemblances. Les phrases témoins des acteurs révèlent des lectures différentes de l'entreprise, qui vont au-delà de la simple perception individuelle. L'effet miroir se construit par l'interaction des différentes perceptions des individus lors de la restitution. L'approche dysfonctionnelle révèle les écarts perçus entre une organisation souhaitée et l'organisation réelle. C'est à partir d'une mise à plat de ces différences que les acteurs peuvent s'inscrire dans un projet de transformation.

L'effet miroir a un rôle important dans le processus de sensibilisation des acteurs dans l'entreprise. Il doit "refléter" de la façon la plus fidèle possible, l'expression des acteurs sur les dysfonctionnements. Pour des raisons pratiques, l'effet miroir présente les phrases témoin exprimées par les acteurs regroupés par catégories (populations hiérarchiques : Direction, encadrement, personnel ou autres pour le diagnostic des clients) pour toutes les personnes écoutées. (Savall, Zardet, 1987, 2015).

L'objectif principal est de présenter tous les dysfonctionnements perçus dans l'entreprise et d'accompagner les acteurs pour coopérer dans la recherche de solutions. Dans ce contexte, le travail du chercheur est d'assumer un rôle de médiateur entre les secteurs impliqués dans la recherche de solutions.

2.3.2.1. L'EFFET MIROIR CHEZ DIGICOM

A Digicom, trois effets miroir ont été présentés après chacune des trois interventions réalisées. Pour le premier effet miroir, ce processus a été réalisé en trois étapes :

Étape 1 : les deux associés.

Étape 2 : les associés et les quatre directeurs.

Étape 3 : 17 groupes, de cinq à six personnes par groupe.

Initialement les associés étaient réticents à réaliser une présentation du diagnostic aux directeurs selon la méthodologie que je leur avais proposée. Après une longue discussion sur le degré de transparence nécessaire pour conduire un processus de changement participatif et le rappel du rôle du diagnostic dans le processus pour construire un référentiel commun, ils ont validé la présentation du diagnostic avec leur participation auprès des directeurs ainsi qu'à tous les collaborateurs, divisés en groupes.

Ensuite j'ai présenté au groupe des directeurs la méthodologie de restitution de l'effet miroir précédemment présenté aux associés. Cette stratégie de déclinaison de la présentation s'est montrée extrêmement pertinente parce que dès cette étape les directeurs, spécialement deux d'entre eux, ont commencé à mettre en doute la méthodologie par l'expression claire de crainte vis-à-vis de ce qui serait présenté par la suite. Comme j'avais déjà fait la même présentation aux associés, tous deux ont pris les commandes de cette réunion pour apaiser l'imminence d'un conflit et le sentiment exprimé de crainte et d'insécurité.

Le directeur de la technologie et celui de la création ont le plus clairement exprimé leur insatisfaction. Ils n'étaient pas d'accord dès le départ sur le choix de la méthode employée dans le processus, en essayant de protéger leurs secteurs. J'ai alors expliqué que nous n'étions pas là pour identifier des responsables ou « coupables », ni même pour avoir des "morts" ou des "blessés" dans ce processus. L'entreprise est malade, c'est tout. Le diagnostic montrera cette réalité, mais aussi que la maladie n'est pas chronique. Heureusement, nous avons pu ensemble développer un processus de guérison avec les personnes travaillant dans l'entreprise. J'ai ajouté que tous étaient importants et que le respect et la valorisation de tous les collaborateurs, sans exception, étaient la base de tout le travail présenté. Avec l'accord et le soutien des propriétaires, la tension s'est apaisée et le comportement a changé au fur de la présentation de l'effet miroir.

Tous ont été très étonnés de la façon dont l'effet miroir a été réalisé, mais particulièrement de la véracité de l'image restituée de l'entreprise. Les deux mêmes directeurs ont d'abord refusé de voir la vérité, d'une façon extrêmement émotionnelle, comme s'ils étaient accusés de quelque chose. L'un d'entre eux, le directeur technique, a été le plus opposé à la présentation. Il m'a accusé de dire que l'entreprise allait très mal en raison du travail des directeurs, et de leurs équipes respectives. Finalement cela revenait à dire que les directeurs ne savaient pas ce que leurs collaborateurs faisaient, puisqu'ils étaient traités d'incompétents. Ma réponse à ce directeur a été de dire qu'il avait parfaitement raison, mais qu'il utilisait des mots inappropriés. J'ai réfuté chaque observation exprimée : « L'entreprise ne va pas très mal, mais nous sommes très loin de pouvoir dire qu'elle va bien. Les personnes ne sont pas incompétentes, mais myopes quant à leurs travaux, parce que l'effort pour développer quelque chose est énorme, et sans aucun résultat. Autrement dit, il y a une perte totale d'énergie, ce qui maintient l'entreprise malade et sans énergie. En effet chacun fait de son mieux, mais d'une façon désynchronisée. Personne dans cette entreprise ne s'est réveillé ce jour-là en disant : "Aujourd'hui je ne donnerai que 40 % de moi-même." Chacun donne 100 % de lui-même, mais de façon individuelle, et non collective, ce qui augmente la fragilité de l'organisation. ».

J'ai présenté l'effet miroir à 17 groupes (sur 10 jours en avril 2013) que j'ai tous structurés avec un manager et des professionnels de différentes équipes, pour qu'ils soient les plus hétérogènes possibles. L'intention a été de créer pour la première fois des conditions d'interaction, de débat et une occasion de se rendre compte que les personnes ne se connaissent pas entre elles. La plupart des groupes ont été réceptifs lors de la restitution de l'effet miroir. Mais il était clair que la partie *online* avait une vision et l'agence *offline* en avait une autre sur les dysfonctionnements.

L'effet miroir a été un moment de vérité pour beaucoup, pour d'autres un moment de grande surprise, non par ce qui a été dit, mais par la façon dont cela a été dit.

Le diagnostic a été fait de deux manières: la première avec le groupe de pilotage et la seconde avec les autres salariés de l'agence.

Tel que présenté dans la partie méthodologie de la recherche, selon le management socio-économique, l'activité d'une entreprise est divisée en deux parties :

0. L'orthofonctionnement défini comme le fonctionnement recherché ou souhaité par les acteurs
1. Les dysfonctionnements considérés comme les écarts entre le fonctionnement réel et l'orthofonctionnement.

Les interactions entre les structures et les comportements vont créer les dysfonctionnements, qui sont la cause des coûts cachés. Ces interactions se manifestent dans six domaines de dysfonctionnements.

Nous présentons, à la suite, quelques extraits des résultats du premier diagnostic chez Digicom, selon les six domaines des dysfonctionnements : conditions de travail, l'organisation du travail, 3C (communication, la coordination, la concertation), gestion du temps, formation intégrée, mise en œuvre stratégique

Le diagnostic chez Digicom se compose de deux sous ensemble : résultat détaillé se trouve dans les annexes 7 et 9.

- A) **Le Diagnostic Direction** : 23 personnes interviewées
- B) **Le Diagnostic du Personnel** : 79 personnes interviewées en 17 groupes

A) SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC DE DIRECTION CHEZ DIGICOM :

a) HORAIRES DE TRAVAIL

INADÉQUATION ENTRE LES HORAIRES DE TRAVAIL ET LES BESOINS DE COMMUNICATION-COORDINATION. (Souvent)

"Sans badger, ça, c'est dépassé."

"Travailler les weekends, je comprends, mais cela fait déjà quatre weekends que je passe ici. Cela est un manque d'organisation."

b) ORGANISATION DU TRAVAIL

MANQUE DE RÉGULATION DE L'ABSENTÉISME (Parfois)

"Après le changement soudain, il y a beaucoup de personnes absentes et qui retardent le travail."

"Ne me dites pas qu'ici ça va redevenir un lieu sans règles, ce n'est pas possible de s'absenter tout le temps."

FORTE VULNÉRABILITÉ A L'ABSENTÉISME. (Assez souvent)

“ Toutes les semaines il y a des gens avec des problèmes de santé. Je crois que cela veut dire quelque chose.”

MANQUE DE PROCESSUS (Parfois)

“ Il ne doit pas y avoir d'exceptions, la règle est la même pour tous, même pour le secteur de nouvelles affaires.”

“Celui qui ne connaît pas les règles ne peut pas critiquer les secteurs car il ne sait pas de quoi il parle. »

c) COMMUNICATION-COORDINATION-CONCENTRATION

ÉCHANGE D'INFORMATIONS INSUFFISANT PENDANT LES RÉUNIONS.

“ Les mails aident, mais la présence en ce moment de transition est plus importante.”

DISPOSITIFS DE COMMUNICATION INSUFFISANTS. (Toujours)

“ Le moment est de consensus et non de conflits.”

d) GESTION DU TEMPS

DIFFICULTÉ POUR RESPECTER LES DÉLAIS. (Très souvent)

“ Les délais sont là pour être respectés, car sinon ça devient du désordre.”

“ Ça ne sert à rien d'avoir des processus si les délais sont dépassés tout le temps et le client n'a rien à voir avec ça.”

MANQUE DE PLANIFICATION DES ACTIVITÉS (Très souvent)

“ C'est incroyable comme chacun a une moyenne de temps différente pour travailler.”

e) MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

DIFFICULTÉ POUR GÉRER LE PERSONNEL.

“ J’essaye de faire partie de la nouvelle structure mais le secteur de la création dont je fais partie est bloqué.”

B) SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC DU PERSONNEL CHEZ DIGICOM

a) CONDITIONS DE TRAVAIL

LA DISPOSITION DE LOCAUX N’EST PAS ADAPTÉE AUX ACTIVITÉS. (Parfois)

"Je n’i pas besoin d’une salle de réunion pour recevoir un fournisseur, juste d’un petit bureau pour fournisseurs. Il est difficile de trouver un lieu pour cela."

MATÉRIEL INAPPROPRIÉ. (Parfois)

"Je préfère avoir un ordinateur portable au lieu d’un desktop super puissant car je suis de ’accueil."

«Les photocopieuses sont toujours en panne. Cela retarde le travail."

MAUVAISE LOCALISATION DU POSTE DE TRAVAIL EN FONCTION DE L’ACTIVITÉ EXERCÉE. (Parfois)

"A chaque fois que j’ai besoin de quelque chose des planers, il faut que je me retourne."

b) ORGANISATION DU TRAVAIL

MANQUE DE CLARTÉ DANS LA DÉFINITION DES FONCTIONS. (Parfois)

*"Je ne comprends pas ce que ces gars de la technologie font.
Pourquoi parler compliqué comme ça, sans que personne ne comprenne ?
C’est de la peur ?"*

PERTE D'INTÉRÊT DANS LE TRAVAIL. (Assez souvent)

"J'ai déjà pensé plusieurs fois à changer de métier. Je n'aime pas penser comme ça mais après cette expérience je crois que c'est l'heure."

DIFFICULTÉ POUR ÉVALUER LA CHARGE DE TRAVAIL. (Parfois)

"Faire les choses sans penser c'est être à la limite de sa compétence. Je ne veux pas ça pour moi."

c) COMMUNICATION- COORDINATION- CONCERTATION

BESOIN DE RENFORCER LA CONCERTATION ENTRE LE TECHNIQUE ET LE COMMERCIAL. (Assez souvent)

"La richesse d'une agence est dans le travail en équipe. Mais nous sommes malheureusement pauvres."

d) GESTION DU TEMPS

DIFFICULTÉS POUR RESPECTER LES DÉLAIS. (Parfois)

"Nous sommes viciés en délais que nous n'avons jamais. Et la qualité du travail ?"

e) FORMATION INTÉGRÉE

DIFFICULTÉS POUR ÉVALUER LES BESOINS DE FORMATION. (Parfois)

"La technologie avance rapidement. Participer à quelques cours ce serait bien pour l'agence."

f) MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

ABSENCE D'ORIENTATION STRATÉGIQUE. (Parfois)

"Maintenant je dois expliquer tout à ces gars off."

DIFFICULTÉ D'ARTICULATION ENTRE LES DIFFÉRENTES STRATÉGIES. (Parfois)

"J'aimerais participer plus à l'élaboration de la stratégie de l'agence. Je pense que, en tant que manager, ça serait très productif pour le secteur que je gère."

Après les détails du diagnostic, nous avons établi une hiérarchisation de l'effet miroir qui a fait l'objet de la présentation aux acteurs de l'agence.

Nous montrons ci-dessous un extrait de cette hiérarchisation du premier effet miroir. Les détails de cet effet miroir sont consultables dans l'annexe 4.

Dans l'annexe 5 il est possible de voir le deuxième effet miroir concernant la deuxième phase de la recherche-intervention.

A) Extrait de la hiérarchisation du premier l'effet miroir chez Digicom

a) Conditions de Travail

La confidentialité dans le travail est mise en doute entre l'accueil et les autres secteurs de l'agence.

L'agencement des locaux s'est layout de l'agence a beaucoup amélioré, mais il existe encore une certaine distance entre les trois secteurs analysés : création, planification et accueil.

b) Organisation du Travail

Chaque secteur a développé et organisé son processus. Certains ont réussi à s'intégrer avec d'autres, d'autre pas encore.

Le manque d'une organisation claire entre les secteurs produit une perte d'objectivité et de productivité.

c) Communication - Coordination – Coopération

Manque d'orientation de la part du directeur de création dans la définition de ce qui rentre ou pas dans le métier de l'agence.

Même avec une plus grande proximité physique entre la planification, l'accueil et la création, les canaux de communication se ferment de nouveau.

d) Gestion du Temps

Les délais ne sont pas respectés par la création, produisant des retards pour les autres secteurs.

La compréhension du briefing prend trop de temps pour le développement des activités.

e) Formation Intégrée

Même l'identification des besoins de formation, le dispositif mis en place par l'agence est encore utilisé par une minorité.

La mobilité verticale a augmenté, mais le besoin de mobilité horizontale existe, très peu diffusé dans l'agence.

f) Mise en œuvre stratégique

Le processus de feedback a été accompli, mais il ne répond pas aux attentes de la majorité qui cherche l'apprentissage avec ce processus.

Manque d'intégration des stratégies de chaque secteur.

La deuxième présentation de l'effet miroir a été centrée sur les secteurs de la planification, la création et la publicité. Des dysfonctionnements ont été détectés particulièrement au secteur de la création, en raison de la difficulté et même de l'aversion de ce secteur pour participer au processus de changement organisationnel.

Nous avons présenté cet effet miroir en présentiel en décembre 2013. Il a été présenté au groupe des directeurs et des managers, en même temps que les associés. Une deuxième présentation de l'effet miroir a été faite aux collaborateurs en respectant les six groupes constitués pendant les entretiens.

Le point principal de la restitution de cet effet miroir a été le manque de communication, de concertation et de coopération entre le secteur de la création et les autres secteurs de l'agence. Lors de cette présentation, le comportement des professionnels du secteur de la création a été extrêmement réactif, particulièrement celui du directeur de création. Il y a aussi eu des moments de conflits pendant la présentation entre le directeur commercial et le directeur de la création. Il était clair que l'impact de la désorganisation du secteur de la création sur les travaux du secteur commercial était très fort, gênant la relation des clients avec l'agence, puisque le secteur commercial est celui qui accompagne tous les travaux du client

dans l'agence, faisant l'interface entre les secteurs et les demandes des clients. Cette séance d'effet miroir a particulièrement servi à montrer de façon très claire et factuelle les problèmes induits par l'absence de dispositifs liée au processus de changement organisationnel dans l'entreprise de la part du secteur de la création.

La troisième restitution de l'effet miroir a été présentée virtuellement en septembre 2014 et a été concentrée sur les secteurs de planification, création et publicité. Cela fut la première une expérience de présentation virtuelle. Cette manière de procéder n'a été possible que parce que l'agence connaissait déjà le processus et la dynamique de cette présentation. La séance a été plus délicate que les deux autres, parce qu'elle a eu lieu juste après la réduction du personnel de l'entreprise, (de 102 à 42 personnes) après la fin de la Coupe du Monde au Brésil. Etaient présents les associés (dix professionnels) ainsi que les managers et les directeurs. Après cette présentation, réalisée de la même façon que les deux effets miroirs précédents, une déclinaison a été faite aux six mêmes groupes créés pendant la phase des entretiens du diagnostic. L'agence ayant été affectée par le marché récessif brésilien, les personnes se sont senties plus proches et parties prenantes d'un défi plus grand, celui de maintenir le travail de l'entreprise en donnant de bonnes conditions de travail pour l'équipe restante. Lors de la séance de présentation de l'effet miroir, le principal point de discussion a été de déterminer comment reconstruire les processus de l'agence avec une structure plus petite et de s'interroger sur comment résoudre les nouveaux dysfonctionnements survenus suite à la réduction de personnel.

2.3.2.2. L'EFFET MIROIR CHEZ PROMOFF

Chez Promoff, la séance de présentation de l'effet miroir a eu lieu en juillet 2015 en présence du propriétaire et des quatre managers qui représentent les différents services de l'agence. La réunion a vite été sous tension parce qu'un des points principaux de l'effet-miroir était la centralisation managériale et administrative du dirigeant. Pendant la présentation, celui-ci a commencé à se sentir isolé et a exprimé ce sentiment en formulant des commentaires sur la solitude du dirigeant. Les directeurs se sont unis pour dire au dirigeant que chacun d'entre eux pourrait d'avantage collaborer avec le dirigeant de l'agence, s'il en donnait à chacun l'occasion, en étant plus flexible et en écoutant les idées et les suggestions des équipes.

Les directeurs ont exprimé qu'ils ne se sentaient pas « directeurs » mais plutôt assistants du dirigeant, ce qui a produit un grand isolement et une insatisfaction de chaque secteur. Le directeur de production, par exemple, a exprimé que son équipe était complètement isolée du reste de l'agence, non seulement de par la gestion du dirigeant, mais aussi par le manque d'interaction avec les autres directeurs de l'agence. A ce moment-là, chaque directeur a exprimé son sentiment sur cet isolement, partagé par tous, autrement dit, tous comprenaient que cet isolement était commun à tous les secteurs. Ce mouvement des directeurs a créé immédiatement un climat de conflit entre eux et le dirigeant, parce qu'il a perçu qu'ils lui reprochaient sa gestion et son comportement centralisateurs. Etonné de ce climat d'accusation, il a commencé une discussion basée sur le sentiment de "trahison" vis-à-vis de ses directeurs, venue de ces échanges avec ses directeurs. Cela a été un moment délicat de la réunion parce que l'intervenant-chercheur n'avait montré à ce stade que les aspects négatifs des relations entre les directeurs et le dirigeant.

Par exemple, lors de l'effet miroir, le manque de structures techniques dans l'agence a été évoqué, particulièrement en ce qui concerne le respect des conditions de travail. Un autre point qui est fortement apparu a été le manque de processus communs entre les secteurs, ce qui générait beaucoup de doute et de méfiance entre les directeurs, entretenant des discours d'accusations. Le dirigeant a, d'une façon très incisive, pris la parole pour exposer les problèmes mentionnés du point de vue exclusivement des relations humaines. Son objectif était de résoudre le plus grand nombre de problèmes de relations entre lui et les directeurs, mais aussi entre les directeurs et leurs équipes. Cette intervention du dirigeant a été importante pour faire comprendre ce qui se passait, et après avoir donné la parole à chaque directeur et écouté ce que chacun avait à dire, tous ont été surpris par la manière dont le dirigeant avait pris la mesure de sa responsabilité dans la situation de conflit de relations entre les directeurs et les secteurs. Cette position du dirigeant a montré sa volonté de changement et posé les bases pour travailler à la résolution des problèmes.

L'intervenant-chercheur en a profité pour faire passer aux directeurs le message qu'une nouvelle fois la recherche-intervention était validée et que le dirigeant était partant pour changer la situation. En effet lors des échanges il avait été dit plusieurs fois que l'agence était comme "un bateau à la dérive", sans capitaine et sans équipage intégré pour piloter et manœuvrer le bateau.

L'intervenant-chercheur a été sollicité à plusieurs reprises sur les sujets abordés. A plusieurs reprises pendant la restitution de l'effet miroir les directeurs ont utilisé l'intervenant-chercheur pour se montrer plus participatifs et engagés dans le processus de recherche-intervention. En effet, chacun d'entre eux a dit qu'il pourrait discuter plus tard pour approfondir un point "A" ou

"B" directement avec l'intervenant-chercheur hors de la séance de groupe. Le dirigeant s'est montré réservé sur ce type de demande des directeurs et cela a ravivé le conflit au sein du groupe. Les demandes des directeurs revenaient à considérer que chacun de leurs secteurs respectifs était plus important que l'agence. Pour le dirigeant cette position des directeurs semblait plus provenir de "querelles" que des secteurs ou des équipes.

Ci-dessous, nous montrons quelques extraits du résultat du diagnostic direction et personnel chez Promoff. Les détails des résultats figurent dans les annexes huit et dix.

A) **Diagnostic Direction chez Promoff** : cinq personnes interviewées

B) **Diagnostic Personnel Promoff** : 30 personnes interviewées en six groupes

A) **DIAGNOSTIC DIRECTION CHEZ PROMOFF :**

a) **CONDITIONS DE TRAVAIL**

IL N'EXISTE PAS DE CONTRÔLE DES HORAIRES. (Parfois)

" J'ai déjà travaillé dans des agences où il y avait un planning tournant mais cela ne marche pas. Ce qui marche est la responsabilité de chacun. "

b) **ORGANISATION DU TRAVAIL**

MANQUE D'OUTILS ET DE MÉTHODES COMMUNES ENTRE LES SECTEURS.

(Assez souvent)

" Nous devons avoir des procédures qui traitent mieux ce qui est resté en dehors du changement. "

NON RESPECT DES PROCÉDURES ET MANQUE D'ORGANISATION. (Assez souvent)

" Le processus entre la planification et l'accueil doit être revu à nouveau. "

c) COMMUNICATION-COORDINATION-CONCENTRATION

DISPOSITIF DE COMMUNICATION MAL SYNCHRONISÉ. (Assez souvent)

“ La communication doit mieux circuler, non ne pouvons pas nous comporter à nouveau comme des îles.

d) GESTION DU TEMPS

MANQUE DE COHÉRENCE DANS LA PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS.

(Parfois)

“ Après le briefing vient le chronogramme, nous ne pouvons pas travailler sans deadline de prévue.”

“ Les chronogrammes commencent à ne plus tenir, une révision rapide est nécessaire dans le modèle.”

e) MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

« Les gens ne connaissent pas la différence entre l'amitié personnelle et la relation professionnelle dans le milieu de travail.’

B) DIAGNOSTIC DU PERSONNEL CHEZ PROMOFF

a) CONDITIONS DE TRAVAIL

LA RÉPARTITION DU LOCAL EST INAPPROPRIÉE. (Parfois)

"Manger sur son poste de travail laisse après des odeurs d'aliments qui gênent."

SENTIMENT DE MANQUE DE CONSIDÉRATION. (Parfois)

"Je passe plus de temps ici qu'avec ma famille. Je pense que le minimum serait d'avoir une bonne ambiance pour travailler, le reste nous construirons."

b) ORGANISATION DU TRAVAIL

L'ORGANISATION DU TRAVAIL N'EST PAS TOURNÉE VERS LA PERFORMANCE. (Parfois)

"Chacun pense e agit à sa façon. Cela est bon là-bas dehors, ici je pense que l'on a besoin d'un peu d'ordre."

ABSENTÉISME FRÉQUENT AU POSTE DE TRAVAIL. (Parfois)

"Veille de férié et je suis ici pendant que l'autre est parti en voyage ? Ce n'est pas juste, je vais en parler cette fois-ci."

INCOMPATIBILITÉ ENTRE L'EFFECTIF ET LA CHARGE DE TRAVAIL. (Parfois)

"Ça ne sert à rien de vouloir organiser de travailler tous les jours après la journée de travail. Ce n'est pas de l'organisation."

c) COMMUNICATION- COORDINATION- CONCERTATION

BESOIN DE RENFORCER LA CONCERTATION ENTRE LE TECHNIQUE ET LE COMMERCIAL. (Assez souvent)

"La richesse d'une agence est dans le travail en équipe. Mais nous sommes malheureusement pauvres."

d) GESTION DU TEMPS

DIFFICULTÉ POUR RESPECTER LES DÉLAIS PROPOSÉS PAR LE CLIENT. (Assez souvent)

"J'ai demandé à l'accueil : 'quel est le délai?' Elle a rigolé naturellement et m'a répondu: 'devines?' Il était 17h47min. Vous pensez que le client va attendre jusqu'à 20h?"

"Dire que le client demande que ça soit prêt à telle heure ne fait qu'empirer la relation de travail. Même mon père ne me donne pas des ordres comme ça. Ça ne peut être qu'une blague."

MANQUE DE COHÉRENCE DANS LA PLANIFICATION DES ACTIVITÉS. (Parfois)

"Les étapes que je suis ne correspondent jamais avec les étapes des autres secteurs. Mon planning de travail est différent."

e) FORMATION INTÉGRÉE

LA FORMATION N'EST PAS ADAPTÉE A LA RÉALITÉ DE L'ENTREPRISE.

(Parfois)

"Le financier pense toujours au coût d'un nouveau contrat, mais et le besoin ? Une personne qui connaît ce logiciel est chère à ces jours. Le budget n'est pas suffisant."

f) MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

MANQUE DE COHÉRENCE DANS LA STRATÉGIE. (Parfois)

"Tout est faux Deux mondes différent ne peuvent pas cohabiter ensemble. C'est comme travailler avec au Mac OS et un 256 IBM."

MANQUE DE COHÉSION ENTRE LES AUTEURS DE LA STRATÉGIE. (Parfois)

"Le sens des choses change tout le temps. S'il y a un nord basé sur une stratégie, il n'est pas possible de changer la stratégie, autrement dit, il n'y a pas une stratégie claire. S'il y en avait une je pense que je n'aurais pas pu la voir."

Après les détails du diagnostic, nous avons établi une hiérarchisation de l'effet miroir qui a fait l'objet de la présentation aux acteurs de l'agence. Nous montrons ci-dessous un extrait de cette hiérarchisation du premier effet miroir. Les détails de cet effet miroir sont consultables dans l'annexe 6.

C) Extrait de la hiérarchisation du premier l'effet miroir (1^o phase) chez Promoff.

a) Conditions de Travail

Les postes de travail ne sont pas homogènes, chaque table et chaise sont différents, et plus ou moins confortables.

Les équipements informatiques sont très obsolètes, gênant le travail.

b) Organisation du Travail

Les processus sont embarrassés et non intégrés.

Manque de définition du rôle des secteurs et leurs contributions respectives au métier.

c) Communication - Coordination - Coopération

Le secteur des opérations est isolé dans le nouveau contexte *online* de l'agence.

La centralisation de la part du dirigeant produit des retards dans le job.

d) Gestion du Temps

Absence de plannings communs pour la gestion des activités.

Les informations nécessaires au bon cours des projets arrivent aux mauvaises personnes.

e) Formation Intégrée

Absence de compétences dans le nouveau secteur *online*.

L'agence essaye d'entrer dans le marché *online*, mais les clients remarquent qu'elle manque de connaissance pour cela.

f) Mise en œuvre stratégique

La centralisation de la part du dirigeant produit une perte d'objectifs dans le travail des secteurs.

La stratégie du dirigeant u CEO n'a pas été mise en œuvre.

Après la structuration de l'effet miroir, nous avons structuré l'avis d'expert.

2.3.3. L'AVIS D'EXPERT

L'avis d'expert est basé, comme le diagnostic et l'effet miroir, sur un principe d'écoute. L'intervenant-chercheur est un accompagnateur. La présentation de l'avis d'expert a d'abord été réalisée dans l'agence Digicom puis dans l'agence Promoff.

2.3.3.1. L'AVIS D'EXPERT DANS L'AGENCE DIGICOM

La présentation du premier avis d'expert en avril 2013 a été réalisée en respectant les mêmes modalités que pour l'effet miroir. Premièrement avec les associés, plus tard avec les directeurs et enfin avec le personnel en conservant la composition des 17 mêmes groupes. J'ai préféré avoir les mêmes personnes dans les groupes pour accompagner l'évolution des échanges et des interactions entre les personnes afin d'avoir une continuité du processus d'observation. Le chercheur se détache de l'analyse des problèmes et propose une méthodologie dont l'objectif est d'accompagner les acteurs dans la recherche de leurs solutions. L'avis d'expert a été un moment fort du processus de diagnostic, parce que j'ai pu présenter la situation de l'agence de manière directe et sans fard, particulièrement aux associés et au groupe de directeurs. Cette présentation a produit beaucoup d'inconfort parmi les directeurs et les associés mais comme dans l'effet miroir, on m'a vu comme un professionnel désireux d'aider. Le directeur technique et celui de la création étaient en désaccord comme lors de la présentation de l'effet miroir. Une fois encore, je leur ai fait comprendre qu'il était préférable de réaliser le diagnostic à partir de l'expression des collaborateurs et d'eux-mêmes pour obtenir une image de la réalité du fonctionnement de l'entreprise. La méthodologie a été utilisée pour donner la parole aux personnes, pour qu'elles puissent s'exprimer d'une façon franche. À chaque critique ou tentative de remise en cause du travail, je mentionnais et parfois je montrais à nouveau les bases sur lesquelles se fondaient le travail - les diagnostics, les phrases témoin – afin de minimiser l'impact de ce type de réactions. Les associés se sont toujours montrés solidaires de moi sur ce point.

Quant aux associés, ils sont apparus indignés suite à l'avis d'expert. Ils pensaient qu'ils travaillaient avec les "mauvaises " personnes exprimaient un sentiment de honte de ne pas avoir su réaliser leur propre évaluation et une frustration de ne pas voir de quelle manière la situation pourrait changer pour la survie de l'entreprise.

L'avis d'expert complet de l'agence Digicom figure dans les annexes 1 et 2. Parmi les 15 points de l'expression du non-dit, voici un extrait des deux plus importants :

. Les secteurs de création, planification et commercial ne se comprennent pas dans cette nouvelle façon de travailler, à partir du changement qui a eu lieu dans l'agence.

. La création bloque le processus de changement des autres secteurs, ce qui cause de l'insatisfaction et des conflits internes.

Ces deux sujets représentent la distance entre le secteur de création et les autres départements de l'agence, surtout le commercial et la planification, qui ont le plus besoin d'être synchronisées avec les activités de la création. Cette synchronisation synchronisme est nécessaire parce que ces deux départements sont en contact direct avec les clients.

2.3.3.2. L'AVIS D'EXPERT DANS L'AGENCE PROMOFF

Dans le cas de Promoff, l'avis d'expert était important pour rapprocher le propriétaire de la réalité du fonctionnement de l'agence, principalement par rapport à la relation entre le propriétaire et les managers, relation fondée sur des rapports de pouvoirs et de soumission entre eux.

Les groupes étaient organisés de manière hétérogène, pour favoriser l'intégration entre acteurs. Tous ont eu l'occasion de dialoguer ouvertement, sur la base des observations faites par l'intervenant-chercheur, ce qui a facilité la compréhension des problèmes de l'agence, ainsi que l'ouverture d'un nouveau canal de communication basé sur la confiance mutuelle de l'équipe.

Lors de la réunion entre le propriétaire et son équipe de direction, le principal point de discussion a porté sur l'ingérence du propriétaire dans le fonctionnement des secteurs de l'agence, restreignant la liberté de décision et d'action des départements, en particulier du département des affaires (new busines). La peur de la perte de clients, ainsi que la centralisation de la part du propriétaire, avaient grandement entravé l'action du département des affaires de contacter de nouveaux clients potentiels pour l'agence. À certains moments de

la réunion avec les groupes, certains acteurs ont remis en question les informations présentées lors de l'avis d'expert. De la même manière que nous l'avons fait à l'agence Digicom, nous avons insisté sur la base de ce travail depuis la phase de diagnostic, des entretiens, et surtout l'objectif de l'avis d'expert, de partager avec l'agence l'avis de l'intervenant-chercheur, qui vient de la phase de diagnostic et de toutes interactions avec les acteurs de l'agence. C'est une phase importante pour initier la prochaine phase suivante, de recherche de solutions aux dysfonctionnements constatés.

L'avis d'expert complet de l'agence Promoff figure à l'annexe 3. Parmi les 14 sujets de l'expression du non-dit, voici un extrait des deux plus importants :

. La gestion centralisée du propriétaire cause des retards dans les prestations, ainsi qu'une réduction de la contribution des leaders dans leurs secteurs respectifs.

. Les employés sont inquiets avec cette nouvelle entreprise que naît, car ils ne se sentent pas partie prenante stratégique.

Ces deux sujets représentent la relation entre le propriétaire et les départements de l'agence. Ce comportement de centralisation causé un éloignement des équipes entre elles, pour se protéger du changement proposé par la recherche-intervention.

Pour conclure la restitution de l'effet miroir l'intervenant-chercheur a pris la parole pour rappeler que l'effet miroir était le moment le plus approprié pour parler de tout ce qui gênait et retardait le développement de l'agence. Le développement de l'agence était plus important que la prise en compte isolée de chaque secteur, c'était là le principe de synergie. L'agence travaillait de façon anergique et non synergique et cela devait changer.

2.3.3.3 LES COÛTS-PERFORMANCES CACHÉS

Les dysfonctionnements entraînent des actions de régulation qui peuvent être évaluées par des coûts qui généralement ne sont pas visibles dans les systèmes comptables traditionnels. Ces coûts cachés mesurent l'impact économique associé des régulations opérées. Celles-ci peuvent être classées en cinq indicateurs, trois à composante sociale : l'absentéisme, les accidents du travail et la rotation du personnel ; deux à composante économique : la non qualité des produits et sous la productivité directe.

La situation des entreprises est généralement une hypertrophie de dysfonctionnements et des coûts cachés, liée à une atrophie des comportements, des structures et des systèmes d'informations. La recherche-intervention se donne pour objectif dans un premier temps de réaliser un état des lieux de l'atrophie ou du manque de couplage entre les structures et les comportements. Dans un second temps de proposer une méthodologie pour développer les comportements, les structures et les systèmes d'informations pour engager des actions de réduction des dysfonctionnements et des coûts cachés. Les dysfonctionnements caractérisent, par convention, le différentiel entre un ortho fonctionnement souhaité et un fonctionnement réel et sont à l'origine d'un ensemble de coûts cachés qui illustrent un gisement potentiel de performance. S'attaquer aux dysfonctionnements consiste pour l'entreprise à concevoir et conduire des actions visant à réduire (et éventuellement les supprimer) les dysfonctionnements.

Une des causes fréquentes de dysfonctionnement est liée à un manque d'articulation des informations entre les différents acteurs. L'analyse socio-économique propose le concept de systèmes fonctionnels et opérationnels humainement intégrés et stimulants (SIOFHIS) (Zardet, 1985). Ce processus stimulant appelé SIOFHIS provient d'informations sélectionnées, de messages démultipliés qui conduisent des actions décisives compatibles et cohérentes avec la conduite de l'entreprise. L'effet SIOFHIS se réfère à la capacité d'une organisation à produire des actes décisifs en fonction des objectifs de survie - développement de l'organisation à partir des messages émis et en circulation.

Les dysfonctionnements sont identifiés à partir d'entretiens approfondis avec les parties les acteurs de l'entreprise. Les verbatims, les mots clés et les idées clés des acteurs sont repérés et, de cette manière, une multitude de dysfonctionnements sont réparés. Dans cette recherche, nous avons décidé de travailler sur un nombre de dysfonctionnements dans chacune des deux agences.

2.3.3.4. LES COÛTS-PERFORMANCES CACHÉS CHEZ DIGICOM

Chez Digicom, à partir de l'identification des dysfonctionnements, j'ai accompli de nouveaux entretiens pour affiner l'évaluation des coûts cachés, autrement dit, pour obtenir plus d'informations détaillées sur les dysfonctionnements et la façon dont ils se produisaient dans le quotidien de l'agence. Pour cela, j'ai accompagné certains professionnels dans leurs activités ordinaires via le logiciel à distance. J'ai ainsi constaté de façon pratique certains dysfonctionnements identifiés pendant les entretiens. Le montant total des coûts cachés

provenant des dysfonctionnements repérés a été de 1.582.300 R\$ par an. Cela signifie 15.300 R\$ par personne, sur un total de 103 collaborateurs. En janvier 2013, quand le calcul des coûts cachés a été fait, la conversion du Real, monnaie brésilienne, en Euro était de 1 Euro = 2,65 Real (R\$). Le total des coûts cachés convertis en Euros était donc de 597.090 Euros, soit 5.770 Euros par collaborateur.¹⁹

Lorsque j'ai présenté ces résultats aux associés, ils n'y ont d'abord pas cru et ont mis en doute la méthode des coûts cachés. J'ai commencé à préciser les détails de calcul de ces montants, des entretiens jusqu'à l'identification des dysfonctionnements dans le quotidien opérationnel puis le calcul mathématique basé sur la CHVACV²⁰, que j'ai également détaillée afin de privilégier une approche très pédagogique sur la façon de mesurer des calculs. Cette étape consistant à montrer que les coûts cachés s'inscrivaient dans une méthodologie rigoureuse a servi à créer une perception pratique de coûts cachés auprès des acteurs. C'est à partir de là que les associés ont commencé à percevoir eux-mêmes des coûts cachés.

CHVAVC = Valeur Ajoutée sur Coûts Variables Heures Attendues

Dans ce cas, la valeur ajoutée sur coûts variables, s'obtient en déduisant des produits (CA) les charges variant avec le niveau d'activité (CV), les charges de personnel étant considérées fixes, à l'exclusion des heures supplémentaires liées à un surcroît d'activité.

Tel que présenté au sujet 0.7 dans la méthodologie de recherche, le tableau 6 résume les coûts cachés dans l'agence Digicom. Les colonnes correspondent aux coûts dit visibles. Les coûts cachés sont constitués, donc de surcharges (sursalaires, surtemps et surconsommations) et de non-produits (non production et non création de potentiel stratégique).

Ces surcharges et ces non-produits sont regroupés dans des indicateurs : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, la non qualité des produits (biens et des services) et la sous productivité directe, qui représente les lignes matrice des coûts cachés. L'intersection de ces deux axes montre la valeur des coûts cachés dans les agences. Les détails des coûts cachés des deux agences sont disponibles à l'annexe X de cette thèse.

¹⁹ Pour information, le salaire minimum au Brésil (R\$ 750) est équivalent à 283 euros. Le calcul a été effectué en tenant compte les valeurs de référence de l'année 2013.

²⁰ La contribution horaire à la valeur ajoutée des coûts variables (CHVACV) est un indicateur de la valeur moyenne d'une heure de travail dans une organisation. La valeur économique d'une heure de travail humain dépasse le coût salarial, c'est pourquoi elle couvre le salaire de la personne, les charges structurelles et le résultat. Savall et Zardet 2015.

TABLEAU DE SYNTHESE DES COÛTS CACHES PAR INDICATEUR ET COMPOSANT (R\$)							
	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- -MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
ABSENTEISME	R\$ 159.600,00	N.E.	N.E.	R\$ 95.500,00	N.E.	N.E.	R\$ 255.100,00
ACCIDENTS DU TRAVAIL	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
ROTATION DU PERSONNEL	N.E.	R\$ 200,00	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	R\$ 200,00
DEFAUTS DE QUALITE	N.E.	R\$ 132.900,00	R\$ 700,00	N.E.	N.E.	N.E.	R\$ 133.600,00
ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE	N.E.	R\$ 397.600,00	N.E.	R\$ 371.800,00	R\$ 424.000,00	N.E.	R\$ 1.193.400,00
TOTAL	R\$ 159.600,00	R\$ 530.700,00	R\$ 700,00	R\$ 467.300,00	R\$ 424.000,00	N.E.	R\$ 1.582.300,00
							597.094,33 EUROS
			personnes dans le secteur, soit :	103	par personne et par an en moyenne	R\$ 15.300,00	5.773,58 EUROS

Tableau 6: Résumé des coûts cachés chez Digicom

Le tableau ci-dessous montre le calcul la CHVACV chez Digicom :

Calcul CHVACV		chez Digicom
janvier 2013		EUROS
(1) chiffre d'affaire (CA)		2 813 962
-		
(2) coût variable (CV)		161 000
/		
(3) nombre d'heures		189 520
équation = 1 - 2 / 3		
Calcul		
(A) nombre d'employés		103
(B) jours ouvrable / année		230
(C) l'heures travaillées par jour		8
équation = A x B x C		189 520
Résultat		2 652 962,00
CHVACV		14

Tableau 7 : calcul la CHVACV chez Digicom

Dans la deuxième phase d'intervention chez Digicom, l'agence a travaillé pour résoudre des dysfonctionnements identifiés dans la première intervention, parce que six dysfonctionnements majeurs ont vraiment persisté même après que quelques solutions aient l'été mises en place, comme indiqué sur tableau 8.

Dans la troisième intervention 14 dysfonctionnements ont été identifiés, sauf que certains avaient déjà été traités dans la première intervention. Nous avons débuté une étude pour savoir pourquoi ces dysfonctionnements étaient réapparues dans l'agence.

Type des dysfonctionnements

1	briefing incomplet
2	absentéisme de l'équipe de création
3	manque de matériel pour la construction de prototypes
4	manque de connaissance technique du logiciel
5	nombre de révisions au job par manque d'information
6	retard dans l'horaire d'entrée de la création

Tableau 8. Les 6 dysfonctionnements chez Digicom

En ce qui concerne les 14 dysfonctionnements dans l'étape D3, 11 sont été identifiés en D1, et les trois nouveaux dans D3, selon le tableau ci-dessous. En bleu, les trois nouveaux dysfonctionnements trouvés dans cette étape.

Type des dysfonctionnements

1	briefing incomplet
2	réunions sans l'équipe complète
3	absentéisme de l'équipe de création
4	softwares en panne
5	manque de connaissance technique du logiciel
6	nombre de révisions au job par manque d'information
7	retard dans l'envoi de NF au client
8	participation de la personne non concerné dans les réunions
9	retard au retour du déjeuner
10	retard dans l'horaire d'entrée de la création
11	excès de formalisation par email (protection)
12	manquant de l'historique du travail quelqu'un d'autre a fait
13	manque de connaissances techniques sur le travail, l'accumulation de la fonction
14	problème technique sur l'ordinateur et changement conséquent de la position physique de la personne

Tableau 9. Les 14 dysfonctionnements chez Digicom.

Nous sommes arrivés à la conclusion qu'il s'agissait de conflits initiés par le secteur de la création, qui n'avait pas intégré le processus de changement dans la première intervention. Nous avons réussi à retracer l'historique des dysfonctionnements, remontant jusqu'aux racines dont toutes ont conduit jusqu'au secteur de la création. Certains dysfonctionnements étaient d'ailleurs aussi significatifs dans d'autres secteurs, mais nous avons pu confirmer nos hypothèses. Les interactions entre les secteurs de la création, du commercial et de la planification étaient bien une source significative de dysfonctionnements. La seconde intervention puis la troisième ont particulièrement ciblé cette partie de l'activité. Un des points les plus importants de la troisième intervention a consisté à réorganiser l'agence avec la moitié du personnel suite aux licenciements à la fin de la Coupe du Monde.

2.3.3.5. LES COÛTS-PERFORMANCES CACHÉS CHEZ PROMOFF

Le processus a été le même chez Promoff en atteignant le montant de 1 162 580 R\$ de coûts cachés par an liés aux différents dysfonctionnements identifiés, environ 33.000, R\$ par personne, en sachant que l'agence est composée de 35 personnes. En mai 2015, quand le calcul des coûts cachés a été fait la conversion du Real, monnaie brésilienne, en Euro était de 1 Euro = 3,45 Real. Cela signifie un montant global de coûts cachés de 336.980 Euros, soit 9.600 Euros par personne.

TABEAU DE SYNTHESE DES COÛTS CACHES PAR INDICATEUR ET COMPOSANT

	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- -MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
ABSENTEISME	R\$61 402,24	R\$0,00	R\$0,00	R\$40 933,16	R\$0,00	0	102335,4
ACCIDENTS DU TRAVAIL	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	0	0
ROTATION DU PERSONNEL	R\$0,00	R\$293,32	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	0	293,32
DEFAUTS DE QUALITE	R\$0,00	R\$189 021,14	R\$0,00	R\$64 514,00	R\$0,00	0	253535,14
ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE	R\$0,00	R\$347 842,63	R\$0,00	R\$37 273,26	R\$421 301,48	0	806417,36
TOTAL	R\$61 402,24	R\$537 157,09	R\$0,00	R\$142 720,42	R\$421 301,48	0	R\$1 162 581,22
N.E. : Non Evalué compte tenu du temps imparti à l'étude		35	Personnes dans le secteur, soit :	R\$33 216,61	par personne et par an	9.628,00 EUROS	336.980,06 EUROS

Tableau 10. Résumé des coûts cachés chez Promoff.

Le tableau 11 montre le résumé de la CHVACV chez Promoff :

Calcul CHVACV		chez Promoff
février 2015		EUROS
(1) chiffre d'affaire (CA)		810 000
-		
(2) coût variable (CV)		83 190
/		
(3) nombre d'heures		64 400
équation = 1 - 2 / 3		
Calcul		
(A) nombre d'employés		35
(B) jours ouvrable / année		230
(C) l'heures travaillées par jour		8
équation = A x B x C		64 400
Résultat		726 810,00
CHVACV		11

Tableau 11. Calcul des coûts cachés chez Promoff.

Parmi eux nous pouvons mentionner le manque de contrôle dans la planification, les factures et l'équipe, qui résulte de la mauvaise gestion de l'activité, surtout par le manque de connaissance en gestion du propriétaire de Promoff. Ce manque de connaissance peut être argumenter de la façon suivante :

1. Croire que le plan stratégique n'est pas important.

Ne pas faire une planification stratégique de l'entreprise est la première grande erreur. Cela parce que ne pas connaître l'avenir de son affaire affecte tous les domaines de l'entreprise. Ne pas avoir un plan stratégique c'est comme dire ' je marche, mais je ne sais pas où je vais'. Le plan stratégique est utile pendant toute la vie de l'entreprise, il doit être revu en continu.

2. Croire que l'affaire est le portrait de la réalité du marché.

Le manque d'informations et de connaissance peut faire en sorte que le propriétaire a des espérances irréalistes sur l'affaire, sans l'étudier avec l'attention. Le propriétaire surestime la demande et raccourcit le temps de la courbe d'apprentissage. Comme cela peut être beaucoup plus lent, parce qu'il y a des variables qu'il ne domine pas et qu'il y a toujours des améliorations à faire dans le service offert, les coûts sont plus significatifs et, en même temps, la valeur de la prestation augmente face à l'augmentation de ces coûts. La solution ? Tester l'idée de vérité, demandant aux clients potentiels de son activité s'ils achèteraient le produit ou le service offert. Et, s'il y a plus de personnes impliquées dans le processus, agrandir ce questionnement. "Il manque des vrais tests de vos idées. Quand vous avez des différents groupes d'intérêts, comme des investisseurs et des clients, vous devez tester auprès d'eux côtés".

3. Avoir des dépenses inutiles pour le type d'activité

Vouloir avoir un point commercial dans une zone survalorisée est une erreur qui peut engager l'entreprise financièrement. C'est le moment de penser : Est-ce que toutes les ventes de l'agence seront utilisées pour payer les coûts de ces acquisitions ?

C'est seulement après l'entrée de revenus que l'entreprise doit améliorer ses installations et non avant. Avoir déménagé a produit un coût supplémentaire et des dysfonctionnements qui ont produit énormément de coûts cachés.

4. Ne pas investir dans des collaborateurs compétents.

Au moment de former une équipe pour son entreprise, cherche qui possède l'esprit d'équipe, qui savent travailler en collaboration. Si vous avez un talent très individuel, mettez au moins un manager pour profiter au mieux du potentiel des personnes. Pour cela il est nécessaire de mieux choisir ses collaborateurs. Puis nous avoir une équipe formée, c'est l'heure d'investir en formations et en conditions favorables de travail. Il est nécessaire de valoriser les salariés. L'entreprise peut avoir beaucoup de salariés, mais, s'il n'y a pas un minimum de conditions, ils ne sont ni productifs, ni impliqués.

5. Manque d'attention sur l'évaluation des données disponibles de l'entreprise.

Il est nécessaire de chercher les points qui sont critiques à chaque affaire. Le premier d'entre eux semble évident, mais il mérite de l'attention : le bénéfice. "Il faut très bien calculer le coût, savoir ce que l'on paye d'impôts et aussi évaluer si les intérêts sur le bénéfice sont suffisant. Il est important d'avoir bien défini le secteur du processus. Négliger les processus et l'informatique, qui sert le support, est une erreur. Dans une entreprise qui a de bons processus,

les salariés travaillent et les logiciels portent assistance. Et, quand les logiciels sont mauvais, personne ne travaille bien.

Malgré la difficulté du diagnostic et de réduire les coûts cachés qui ne sont pas liés aux processus de production, mais de l'avantage aux structures et aux comportements, il est important que les managers se livrent à cette activité, car cela contribue à rééquilibrer les relations avec la clientèle, les employés et les investisseurs, en plus des autres parties prenantes.

Pour réduire les coûts cachés il faut comprendre, impliquer l'équipe et agir sur les causes des dysfonctionnements qui affectent des processus, procédures, activités et tâches. Cela commence par un processus de sélection des collaborateurs, que prenne en compte les activités à leurs confiés, pour transformer les coûts cachés en rentabilité.

Pour réduire ces coûts, il est pertinent que les collaborateurs participent à toutes les phases : identification des coûts cachés et de leur source, diagnostic et actions correctives. Le questionnement permanent quant à l'existence de coûts cachés est un bon chemin pour commencer ce cycle.

2.4. LES ACTIONS ENGENDRÉES PAR LES OUTILS DE MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE

La recherche-intervention socio-économique est complétée par une phase de recherche d'actions afin de mettre en œuvre et piloter des actions pour réduire les coûts cachés. Ce modèle est basé sur la construction d'une théorie particulière du fonctionnement des entreprises et des organisations et propose des outils de gestion capables de mieux articuler les dimensions sociale et économique.

Nous présenterons ci-dessous les principaux des dysfonctionnements et qui ont fait l'objet d'une recherche d'action d'amélioration dans l'agence Digicom.

2.4.1. LES DYSFONCTIONNEMENTS DANS L'AGENCE PROMOFF

Le tableau ci-dessous montre les 13 dysfonctionnements majeurs repérés dans l'agence Promoff.

<ol style="list-style-type: none">1. Défaut du processus d'information entre les secteurs2. Imprimantes en panne3. Peu d'imprimantes dans l'agence. Ils devraient être sectorisés (un dans chaque secteur de l'agence).4. Les ordinateurs sont très lents5. Refus du budget en raison du manque d'information.6. Dépenses supplémentaires dans l'opération en raison du manque de planification.7. Manque d'alignement dans le passage d'information entre service commercial, production et opération.8. Déplacement de l'équipe d'opération pour la maintenance généraux dans l'agence9. Système VBD payé et peu utilisé. (VBD: logiciel de planification budgétaire)10. Les réseaux sociaux périmés / le site Web de l'agence est obsolète11. Délais courts pour le development des jobs et les budgets12. Briefings incomplet13. Désorganisation dans le réseau numérique entraînant des retards dans la recherche de fichiers.

Tableau 12. Groupement des dysfonctionnements chez Promoff.

Chez Promoff, trois groupes de travail (tableau 12) ont été structurés pour gérer six types de dysfonctionnements différents. Nous avons réparti les dysfonctionnements en six catégories afin qu'il soit plus facile de trouver des solutions pour l'ensemble des dysfonctionnements. La figure ci-dessous montre la répartition des trois groupes et des six catégories de dysfonctionnements par groupe (G1, G2, G3)

<p>G1: briefing incomplet</p> <p>G1: nombre de révisions dans le travail en raison du manque d'information</p> <p>G2: manque de matériel pour la construction de maquette</p> <p>G2: manque de connaissances techniques du logiciel</p> <p>G3: absentéisme de l'équipe de création</p> <p>G3: retarder de l'équipe créative pour commencer à travailler sur un projet</p>

Tableau 13. Groupes de travail et les catégories de dysfonctionnement.

L'hétérogénéité des participants dans chaque groupe a contribué à augmenter la diversité des solutions proposées, évitant ainsi des solutions triviales déjà utilisées dans le passé, qui ne donneraient pas de résultats.

La participation du propriétaire de l'agence a été cruciale pour cette phase d'organisation des groupes, car il a donné son aval et a dynamisé les équipes avec la liberté nécessaire pour exposer différents points de vue. Pour lui, c'était un moment d'exercice de confiance et de flexibilité dans son modèle de commandement, jusqu'alors caractérisé par la centralisation du travail. Nous avons eu deux réunions avant d'organiser les groupes afin que je puisse expliquer la raison de cette phase de la recherche-intervention et de sa participation. Ces réunions étaient nécessaires pour montrer aux acteurs de l'agence qu'il était prêt à passer d'un style de leadership centralisé à un mode plus participatif.

Pour les acteurs de l'agence, habitués au manque de participation et de collaborations collectives, travailler en groupes mixtes était une manière d'intégrer et en même temps d'accroître les interactions entre les départements de l'agence. Le dirigeant a participé à toutes les réunions avec les groupes pour valider le processus et confirmer de manière pratique, avec sa participation, qu'il était ouvert à l'écoute des différents points de vue et en même temps à l'ouverture d'un nouveau canal de communication entre la direction de l'agence et l'ensemble des acteurs.

La manière et l'impact de ces réunions dans les deux agences sont présentés dans le prochain point.

Quelques facteurs peuvent justifier la différence de coûts cachés entre les agences Digicom et Promoff.

Les dysfonctionnements entre les deux agences sont dans leur grande majorité différents, principalement en raison du mode de gestion de chacune des agences, du type de client et du profil d'acteur de chacune d'entre elles. Ces différences expliquent le type de dysfonctionnement trouvé dans chaque structure. Le seul dysfonctionnement commun entre Digicom et Promoff est « les briefings incomplets ». Cela est dû au manque de préparation des équipes commerciales dans la collecte d'informations lors de la réunion avec le client pour recevoir une demande du client. Nous avons détecté que ce dysfonctionnement crée deux nouveaux dysfonctionnements :

Chez Digicom : Un nombre important de révisions au job par manque d'information et des explications au client sur les retards

Chez Promoff : Un refus du budget en raison du manque d'information et des dépenses supplémentaires dans l'opération en raison du manque de planification.

Le premier dysfonctionnement « briefing incomplet » produit un effet de cascade, provoquant d'autres dysfonctionnements dans chaque agence.

Pour proposer des changements basés sur l'augmentation de l'efficacité des acteurs dans l'agence de communication, nous avons assuré quelques formations dans le but d'augmenter la participation des acteurs au processus de changement organisationnel. Cela est présenté dans le prochain point 2.5.

2.4.2. LES DYSFONCTIONNEMENTS DANS L'AGENCE DIGICOM

Dans la première recherche-intervention réalisée chez Digicom, six groupes ont été structurés sur la base des dysfonctionnements identifiés.

Le but de répartir les 33 dysfonctionnements en six groupes différents (tableau 14) était d'engager les acteurs de l'entreprise dans la recherche de solutions concrètes en regroupant les dysfonctionnements associés. Ceci nous a permis de rester concentrés sur la recherche de solutions de dysfonctionnements « connectées », cela signifie avec des variables de solution proches les unes des autres. Chacun des six groupes a reçu un nom, ce qui a beaucoup aidé à comprendre le lien entre les dysfonctionnements appartenant à chaque groupe.

Type des dysfonctionnements	
1	Manque des cd's dans la création
2	Manque de stylos sur les tableaux blancs
3	recherche des clés des fichiers
4	perte des fichiers dans le réseau
5	briefing incomplet
6	réunions sans l'équipe complète
7	absentéisme de l'équipe de création
8	absentéisme de l'équipe de production
9	structure de TI en panne (mail/téléphone)
10	imprimantes en panne
11	softwares en panne
12	manque de matériel pour la construction de prototypes
13	manque de connaissance technique du logiciel
14	nombre de révisions au job par manque d'information
15	réunions mal gérés, sans résultat
16	recherche des matériels de référence dans la production
17	réfaction de l'impression à cause du réseau mal géré
18	retard du fournisseur dans la livraison de production
19	nombre des clients perdu en 2012
20	rotation du personnel et temps d'entrainement
21	base de données de campagne avec des erreurs
22	émission de EF incorrecte
23	retard dans l'envoi de NF au client
24	participation de la personne non concerné dans les réunions
25	quantité de café qui va à la poubelle
26	retard au retour du déjeuner
27	retard dans l'horaire d'entré de la création
28	explication au client sur le job en retard
29	excès de formalisation par email (protection)
30	renvoie de emails à cause de la perte du premier
31	réfaction du layout par perte du fichier
32	construction de l'art - mesure inadéquate papier
33	explication du job pour ceux qui viennent de rentrer

Tableau 14. Regroupement des dysfonctionnements Digicom.

Les groupes et leurs noms basés sur le regroupement de dysfonctionnements

G1 = manques.

G2 = pertes et erreurs.

G3 = communication.

G4 = inutilités.

G5 = absence et retards.

G6 = problèmes techniques.

Le tableau ci-dessous montre la validation de dysfonctionnements dans les groupes respectifs.

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Groupe 5	Groupe 6	
dysfonctionnement n.	1	4	5	6	7	9	
	2	21	19	15	8	10	
	3	31	28	24	18	11	
	12	32	33	20	26	13	
	16	22	29	30	27	17	
	25	23	14				
Total dysfonctionnement	6	6	6	5	5	5	33

Tableau 15. Validation des dysfonctionnements par groupes.

À partir du moment où les groupes ont été nommés, les personnes impliquées dans chaque groupe ont concentré leurs efforts sur la recherche de solutions d'une façon claire et directe. Pour chaque groupe de travail constitué, l'intervenant-chercheur a été vigilant sur le fait que les spécialistes de chaque secteur ne soient pas intégrés dans des groupes en lien avec leur domaine de spécialité. Pour la plupart des leaders de groupe, cela n'avait aucun sens, considérant qu'il est toujours plus facile de trouver des solutions à des problèmes que l'on connaît dans des secteurs bien identifiés.

L'intention ayant présidé à la constitution de ces groupes de travail était au contraire de créer et développer des solutions, en adoptant une pensée « out of the box » autrement dit, hors de sa zone de confort. Cela signifiait que les personnes pourraient pour la première fois faire des propositions pour les secteurs qu'elles critiquaient le plus, et la même chose serait accomplie dans les différents secteurs. Le dispositif a été conçu et mis en pratique selon plusieurs séquences. Pour faire des propositions nouvelles, il est nécessaire pour savoir ce qui se passe, de discuter avec ses "clients internes" afin de mieux comprendre la source du problème. Cela produit : a) une interaction, un brise-glace. b) l'occasion, pour qui exposerait le problème à une personne méconnaissant le sujet, d'apprendre à écouter et parler.

Autrement dit, cela correspond à un besoin de simplifier le vocabulaire, d'être moins technique et de parler de façon à être compris par l'autre, en expliquant le jargon du secteur et les routines de travail. Ce mouvement produit une première rupture, la rupture des barrières : les personnes ont besoin de sortir de leur secteur pour découvrir le secteur de l'autre, de façon à proposer des solutions appropriées et envisageables. Ce processus de communication facilite la création de nouveaux canaux de communication et particulièrement l'occasion de mieux connaître les personnes et la façon de travailler de chaque secteur. Il s'agissait que les personnes puissent proposer de nouvelles pratiques hors des vieilles habitudes. Le regard des participants devait être critique, mais constructif : "les yeux pour voir". Il est essentiel de connaître l'objet observé pour comprendre ses particularités, et dans l'ensemble, créer des idées et développer des actions pour changer la situation présente, d'une façon positive et intégrée, en équipe.

Dans un premier temps, le sens critique se transforme en une forme d'esprit de compétition, pour mettre en avant la capacité de faire mieux que l'autre. Dans un deuxième temps, cette compétition peut se transformer en coopération, voire en intégration, pour que les groupes puissent atteindre l'objectif commun d'amélioration de la qualité du travail individuel par la compréhension et l'adhésion au travail en équipe. J'ai pu identifier clairement ces deux moments, celui d'auto affirmation de la capacité d'être mieux que l'autre, et ensuite la

réconciliation de cette auto-affirmations avec l'humilité nécessaire pour que les deux parties trouvent ensemble la solution aux problèmes identifiés et présentés au début du processus.

2.5. MISE EN PLACE D'UNE FORMATION INTÉGRÉE DES MANAGERS

La formation intégrée a été structurée dans les deux agences dans le cadre de la recherche-intervention. Les bases utilisées dans cette formation intégrée ont permis d'atteindre le résultat attendu, à savoir la recherche de solutions aux dysfonctionnements repérés dans la phase de diagnostic. Il était essentiel de réduire la distance entre la réalité isolée des départements et la réalité globale de l'agence. En ce sens, nous avons formé cinq arguments à présenter aux acteurs des agences sur l'importance de participer à la formation intégrée :

1. Engagez-vous dans la formation : Qu'il s'agisse de participer à différents projets, c'est le moment le plus approprié pour présenter son point de vue, proposer des changements et des améliorations, de manière active, organisée et pragmatique. Idéalement, ils participent à autant d'activités que possible pour participer réellement au processus de changement.

2. Sachez où vous voulez aller : Il est essentiel que les acteurs aient une connaissance d'eux-mêmes. Définir vos préférences, connaître vos compétences, savoir où vous voulez aller et établir un plan pour réaliser ce que vous avez imaginé sont des attitudes qui permettent à l'acteur de mieux choisir les projets à engager.

3. Focus : Se concentrer sur les objectifs et la formation elle-même sont des actions essentielles pour éviter de perdre des opportunités. Cet accent facilitera également la consolidation du contenu appris pendant la recherche-intervention.

4. Soyez curieux : L'acteur doit être curieux, proactif et aller à la recherche d'informations. Les technologies d'aujourd'hui offrent plus qu'assez d'outils pour que les gens soient informés de tout. La proactivité pendant la formation peut devenir un différentiel majeur si elle est bien appliquée.

5. Actualisez : La mise à jour constante est cruciale. Savoir ce qui se passe dans l'agence en explorant les plates-formes les plus diverses et en sachant certaines nouvelles spécifiques au domaine choisi fera une différence dans les interactions avec d'autres acteurs de différents

départements. Avoir la propriété de ce que vous dites et de ce que vous faites est une manière solide de se démarquer de manière positive et d'influencer les autres.

Dans les deux agences, pour les groupes de personnes structurés pour la formation intégrée nous avons pris en compte les différents niveaux hiérarchiques et les différents secteurs des agences. Dans le point suivant, nous présentons ce processus, ses bases générales, ainsi que la formation intégrée et ses particularités dans chacune des deux agences.

2.5.1 LA FORMATION INTÉGRÉE ET LES OUTILS DU MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUES DANS LES DEUX AGENCES, DIGICOM ET PROMOFF

Les associés des deux agences, Digicom et Promoff, ont été formés à tous les outils du management socio-économique pour qu'ils sachent comment les utiliser et les évaluer auprès des professionnels aussi formés pour les utiliser.

Les acteurs ont été divisés en différentes équipes, formées par le niveau hiérarchique, que ce soit dans Promoff ou dans Digicom :

- . Les associés et moi-même
- . Les associés, les directeurs et les managers.
- . Les directeurs, managers et moi-même
- . Groupes hétérogènes de professionnels travaillant dans différents secteurs,

Tous les niveaux ont été formés aux différents outils du management socio-économique (Savall & Zardet, 1987, 2010). Au total six outils ont été présentés :

1. **La grille d'auto-analyse du temps ou gestion du temps** pour identifier les tâches accomplies par chacun pendant sa journée de travail et les dysfonctionnements associés à la nature des tâches exécutées et à l'attribution correspondante de temps. Son utilisation a comme but l'amélioration de la gestion du temps personnelle dans le sens de l'efficacité de l'entreprise. La matrice d'auto-analyse de gestion du temps a été créée pour identifier les tâches accomplies par une personne pendant une journée de travail et les dysfonctionnements associés à la nature des tâches exécutées et à l'évaluation du temps correspondant cet outil. Utilise la technique de l'effet-miroir.

2. **La grille de compétences** correspond à un tableau synoptique sur lequel il est possible de visualiser les compétences effectives disponibles d'un groupe de personnes. Les objectifs de la grille de compétences sont au nombre de trois : l'amélioration de l'adéquation formation-

travail; l'observation des deux critères principaux de la qualité et de l'efficacité collective d'un service : les opérations vulnérables (manque de compétences disponibles) et le dosage de polyvalence (la spécialisation de chaque personne et la source de son intérêt dans le travail); la détection de chacun des besoins de formations effectives de chaque employé (un plan de formation personnalisé de chaque unité).

3. Le tableau de bord de pilotage (Savall et Zardet, 1987, 2015) socio-économique consiste en un tableau qui possède des indicateurs visuels et écrits pour regrouper et retenir les informations à différents niveaux de l'organisation d'ordre qualitative, quantitative et financière. Chaque membre de l'entreprise ayant des responsabilités hiérarchiques, étant par conséquent, co-pilote de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, a besoin d'un tableau de bord de pilotage (Savall et Zardet, 1987, 2015) adapté à ses fonctions et à sa zone de responsabilités.

A partir des objectifs stratégiques, sont construits les tableaux de bord de pilotage de chaque copilote, chaque Tableau de Bord de Pilotage (Savall et Zardet, 1987, 2015) étant composé des indicateurs à vocation locale, pour piloter les unités par des actions spécifiques, et à vocation globale, destinée à alimenter d'autres tableaux de pilotage.

L'articulation et la synchronisation des tableaux de bord de pilotage de contrôle sont faites au moyen d'une consolidation des résultats au sommet de la hiérarchie et par une incorporation de synergies à tous les niveaux de l'entreprise. Le tableau de bord de pilotage (Savall et Zardet, 1987, 2015) est construit selon trois principes : insérer des objectifs stratégiques ; articuler des indicateurs de résultat immédiat et de création de potentiel ; utiliser en même temps des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers.

4. Le plan d'actions stratégiques internes et externes définit la stratégie d'affaires pour les trois ou cinq prochaines années, impliquant leurs publics externes (clients, fournisseurs, concurrents, institutions...) et internes (partenaires, directeurs, managers, collaborateurs). Il est mis à jour annuellement pour indiquer les changements importants dans son environnement externe et interne, parce que les personnes qui travaillent dans l'entreprise circulent constamment entre ces milieux, interne et externe.

5. Le plan d'actions prioritaires correspond à un outil de formulation et de gestion des actions à réaliser par chaque équipe, dans les six prochains mois, de façon à atteindre les objectifs prioritaires définis à partir des grandes lignes d'action tirées de la stratégie. Le plan d'actions prioritaires est la phase opérationnelle correspondant à l'opérationnalisation des objectifs stratégiques de l'organisme.

La phase conceptuelle correspond aux procédures qui permettent l'exposition des objectifs stratégiques à partir du diagnostic des dysfonctionnements internes et des dysfonctionnements externes.

Les actions prioritaires pour la mise en œuvre d'une stratégie efficace possèdent les caractéristiques suivantes :

- Une compréhension générale par les acteurs de l'organisation ;
- Une formulation très concrète ;
- Une planification en termes de temps nécessaire à sa réalisation.

Chaque responsable hiérarchique doit, donc, faire deux types de travail : la définition des actions prioritaires basées sur les actions prioritaires du niveau hiérarchique supérieur et un mini projet de réduction des dysfonctionnements de sa zone de responsabilité et, deuxièmement, la planification-programmation des actions ainsi définies.

6. Le contrat d'activité périodiquement négociable est un accord provisoire fait entre un employé et son supérieur hiérarchique pour atteindre certains objectifs prioritaires de l'activité, déterminés par le différentiel entre le fonctionnement attendu par l'organisme et le fonctionnement réel observé par l'employé respectif. Ce contrat cherche à modifier la dialectique conflit-coopération au sein de l'organisme, de façon à augmenter la zone de convergence des acteurs : direction, supervision, personnel de base, représentation du personnel. L'accord provisoire est établi sur deux points : les objectifs d'augmentation de l'efficacité des individus et les contreparties fournies par l'entreprise en termes de moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs (des moyens matériels, de formation, d'organisation et d'informations) et en termes de salaire pour avoir atteint les objectifs.

2.5.1.1. FORMATION INTÉGRÉE CHEZ AGENCE DIGICOM

Dans le cas de Digicom, nous avons choisi d'adapter la manière de construire les groupes en raison des problèmes de communication interne entre départements, et de l'attitude réticente de certains acteurs vis-à-vis de la recherche-intervention. De cette façon, les associés ont participé aux groupes pour dynamiser leurs participants et en même temps montrer aux membres le besoin d'interaction entre les niveaux hiérarchiques de l'agence.

La formation intégrée chez Digicom a été organisée dans les différents instances du projet, à savoir :

- 1. Groupe de Pilotage** : les associés et moi-même
- 2. Groupe Restreint** : divisé entre les associés, les directeurs et les managers.
- 3. Groupe Plénier** : directeurs, managers et moi-même

4. Groupe de Travail : six groupes de travail déjà décrits précédemment.

Pour chacun de ces groupes des outils socio-économiques ont été présentés pour leur mise en œuvre (Savall et Zardet, 1987, 2015).

Le tableau ci-dessous montre les outils présentés dans chacun des groupes. Plus la hiérarchie est élevée, plus les outils utilisés sont nombreux. Ceci permet la multiplication de l'utilisation de l'outil verticalement, de haut en bas, et horizontal entre les groupes.

- Groupe de Pilotage: formé à PAP, GDT, PASINTEX, GC, TDBP, CAPN
- Groupe Restreint: formé à PAP, GDT, GC, TDBP
- Groupe Plénier: formé à GDT, TDBP, CAPN
- Groupe de travail: formé à GDT, TDBP

Tableau 16. Formation des Outils socio-économiques par groupes. (1)

(1)

- . GDT : Grille d'autoanalyse du temps
- . GC : Grille de compétences
- . TDBP : Tableau de bord de pilotage
- . PAP : Plan d'actions prioritaires
- . PASINTEX : Plan d'actions stratégiques internes et externes
- . CAPN : Contrat d'activité périodiquement négociable

Au début le processus a connu quelques difficultés, l'agence étant composée de personnes jeunes, peu de disciplinées et dotée d'un sens créatif très fort. Souvent le secteur de la "création" dans une agence de communication est associé à la notion de liberté. J'ai essayé d'impliquer les leaders d'opinions de l'agence pour que ceux-ci puissent relayer d'une façon positive les formations que j'avais faites avec les groupes. Chacun de ces quatre groupes a été chargé de développer et d'adopter les outils dans leurs secteurs et de présenter le résultat aux associés. Après cette phase auprès des associés, chacun des quatre directeurs et des quatre managers a présenté ses travaux respectifs à l'occasion d'une réunion entre eux et les associés.

J'ai proposé cela pour que les directions puissent avoir des références, créer un benchmark interne pour initier un processus d'échange de connaissances, un apprentissage quant aux différentes façons de développer un même travail. La principale difficulté a été de montrer l'applicabilité des outils socio-économiques, les relations entre les différents outils et leur

propagation dans les équipes. J'ai donc proposé quelques simulations réelles, comme par exemple, de simuler une réunion de résultat de l'entreprise, ou d'un nouveau projet comme une nouvelle mission avec un grand client. Nous avons programmé une réunion pour parler de ce nouveau travail, mais en réalité c'était une simulation.

Je me suis mis à la place d'une personne du secteur commercial, chargée du briefing auprès du client et de la transmission à chaque secteur du travail à accomplir. Quand le commercial reçoit le briefing du client, il existe une série de prérequis qui doivent être utilisés pour identifier le besoin du client, pour montrer à tous les secteurs de l'agence ce dont le client a besoin et surtout, ce qu'il attend de l'agence. J'ai montré pendant la réunion que chacun des professionnels faisant partie du secteur commercial travaillait d'une façon différente et que pour cette raison les briefings exigeant un plus haut niveau de détail, ce qui aide beaucoup au développement de la campagne de communication : il existait, par ailleurs, des briefings pour lesquels le commercial ne donnant pas toutes les informations nécessaires au bon développement de la campagne. L'outil tableau de bord de pilotage pourrait contribuer à produire les indicateurs nécessaires pour la bonne formulation du briefing, servant de base à tous les commerciaux de l'agence. De cette façon, quand le commercial présenterait le briefing aux secteurs impliqués, tous sauraient que ce dernier est le produit d'une équipe, d'un secteur, quel que soit le professionnel commercial à l'origine du briefing.

Disposer d'un modèle avec lequel tous peuvent travailler facilite la collecte de données sur la demande du client, cela provoque aussi une intégration et une uniformité des informations contenues dans le briefing. Pendant cette réunion j'ai montré combien de temps était perdu à refaire le briefing lorsqu'il n'existe pas de format standard, de modèle de base approprié pour transmettre les informations, afin que les secteurs de l'agence puissent commencer leurs travaux. La perte de temps et d'énergie, le retravail du briefing, représente un coût caché qui peut être résolu avec l'introduction d'un outil tel que le tableau de bord de pilotage. Il a été le plus demandé. Les personnes impliquées dans cette réunion ne possédaient pas les informations actualisées de leurs secteurs respectifs, mais elles ont essayé de montrer leur compétence et leur responsabilité en s'engageant à s'informer et à donner ensuite un retour. C'est à ce moment que j'ai expliqué que cette réunion visait à démarrer une mission avec toutes les informations, et non à vérifier ce qui aurait pu être fait en disposant d'un tableau de bord de pilotage. Le concept a été transmis avec succès, de même que celui de gestion du temps lié au manque d'un tableau de bord de pilotage, autrement dit, l'idée que chacun cesserait ainsi de consacrer du temps à actualiser ses informations et structurer ses réponses pour toutes les personnes impliquées dans la nouvelle mission. La propagation de ces deux concepts se ferait par incitation des leaders dans leurs équipes, puisque la plupart des

personnes commenceraient à utiliser le tableau de bord de pilotage et celles qui ne l'utiliseraient pas perturberaient le processus d'organisation à un moment ou à un autre.

Les contrats d'activité périodiquement négociables visent à modifier la dialectique conflit-coopération au sein de l'organisme, pour augmenter la zone de la convergence des acteurs : direction, supervision, personnel de base, représentant du personnel. Pour vérifier la fonctionnalité de l'outil, quatre personnes initialement ont été recommandées pour tester l'outil. Les quatre ont accepté après que les indicateurs ont été combinés et acceptés par leurs responsables respectifs.

Les entreprises filiales de Digicom avaient des objectifs liés à celle-ci. Pour cette raison nous avons appliqué le contrat d'activité périodiquement négociable (Savall et Zardet, 1987, 2015) dans chacune de ces entreprises pour les maintenir proches de la maison-mère et ne pas les abandonner dans le processus de changement.

Les outils ainsi leur mode d'utilisation étaient nouveaux dans le fonctionnement de l'agence Digicom. L'effort au cours de la formation intégrée a été de transformer l'utilisation des outils en quelque chose de naturel et commun au sein de l'agence. Pour cette raison, en juin 2013, j'ai échangé par Skype avec le dirigeant qui a voulu aborder la formation faite avec ses collaborateurs. Il avait observé que les personnes se concentraient davantage sur les groupes de travail et dans la recherche de solutions que sur l'utilisation des outils socio-économique présentés, ce qui constituait, selon lui, un aspect positif, l'objectif étant la recherche de solutions. Le dirigeant avait compris que les outils étaient des instruments importants de mesure et d'organisation, qui méritaient d'être présentés dans un deuxième moment du processus. Il m'a demandé de développer un module pour davantage détailler les outils aux personnes clés, vu que le seul outil à leur disposition était le tableau de bord de pilotage. Ni le dirigeant ni les directeurs n'avaient utilisé les autres outils. Pour cela, j'ai assumé avec lui un deuxième module de formation, à partir d'octobre / novembre 2013, entièrement consacré aux outils socio-économiques.

Les associés après un an de recherche-intervention ont compris que de cette façon, jusqu'à fin 2013, l'entreprise serait prête à se reprendre en mains avec une équipe plus préparée et motivée. J'ai alors perçu la nécessité de reformuler la façon de présenter les outils, aussi bien que la manière de les utiliser au quotidien puisque les concepts de chaque outil étaient très récents pour l'agence. Alors que je me trouvais encore au Brésil, après la structuration des groupes de travail, j'ai mené une première réunion avec chacun des six groupes pour présenter les méthodes de recherche des solutions dans les groupes , aussi bien que les

interactions nécessaires avec d'autres secteurs. Durant la première réunion avec chaque groupe, j'ai présenté les règles de travail :

- Se concentrer sur chaque dysfonctionnement attribué à son groupe. Si les solutions pour d'autres dysfonctionnements apparaissent dans le processus de brainstorming, les envoyer au groupe pertinent pour évaluation.
- Tous ont la chance de pouvoir penser " out of the box " puisque les dysfonctionnements sur lesquels travaille chaque groupe sont complètement différents des spécialités du groupe. Cela permet de créer des solutions différentes, novatrices et créatives.
- Toutes les idées créatives, " out of the box" seront les bienvenues.
- L'interaction avec les spécialistes dans l'agence est nécessaire pour avoir un avis et une vision technique de la proposition créée par le groupe.
- Les spécialistes doivent avoir l'esprit ouvert et collaboratif par rapport aux consultations qui seront faites. Les réponses traditionnelles, carrées et désuètes de la part des spécialistes seront rejetées, pour cela il faut veiller à bien formuler les réponses, parce que les groupes ont le droit de les réinterroger autant de fois que nécessaire.
- Toute proposition devra comporter : le dysfonctionnement, la (les) solution(s), un chronogramme de mise en œuvre et l'investissement, quand il existe.

L'objectif de réunir ces personnes dans la même pièce pour la présentation de solutions aux dysfonctionnements était de promouvoir l'intégration auprès des associés. Tous ceux qui étaient présents dans cette pièce avaient été consultés au moment du développement de chaque idée présentée par les groupes. Cela a eu pour résultats un engagement et une complicité, des facteurs de base pour le travail en équipe. Ce processus a aussi occasionné une concurrence entre les groupes pour structurer leurs propositions selon les idées créées et développées. Cela a motivé beaucoup de collaborateurs à montrer leurs réelles capacités de contribution dans l'entreprise.

La plus grande concurrence a été due aux directeurs, qui ont fini par entrer dans le système proposé pour se promouvoir et montrer leurs capacités à motiver et à influencer le processus de changement. Le seul ayant en premier lieu choisi de rester en dehors du processus était le directeur du service technique. Il a fait comprendre par son attitude qu'il ne participerait pas, créant une difficulté pour les personnes de son équipe. Le fait le plus intéressant est que les membres de sa propre équipe ont adhéré au processus proposé, jusqu'à convaincre leur directeur de les accompagner dans ce processus de changement. Il ne lui restait plus d'alternative, parce qu'il devenait plus évident chaque jour qu'il s'éloignait de plus en plus de tout et de tous.

Pour que le processus de reconnaissance du travail en équipe et individuel commence, j'ai appliqué dans la formation intégrée un programme de reconnaissance appelé Yoi-Shigoto. (Fiona Graham, 2003). Le « Yoi-Shigoto », le « bon travail », est une méthodologie japonaise qui ne se limite pas à chercher des ressources mais vise la création de valeur par le collaborateur, par ses rôles et l'exécution de ses fonctions pour satisfaire des besoins et les demandes des secteurs de l'entreprise. Le processus consiste à maintenir ou améliorer la performance dans le travail à l'aide d'outils d'évaluation de la performance, de formation et de conseil, mais également à fournir un retour d'information continu. L'objectif principal est de reconnaître le résultat du travail individuel et d'équipe, par une culture de coopération et de méritocratie. Motiver les collaborateurs à développer des actions qui rapportent des bénéfices à l'entreprise dans tous leurs secteurs. Le programme a été développé à l'aide de quatre piliers : Transparence dans les relations, Attitude Novatrice, Solution participative, Respect et Valorisation Individuelle.

Le mécanisme était simple :

1. Un collègue réalise une action correspondant aux quatre piliers de Yoi-shigoto
2. Pour le reconnaître, vous remplirez une fiche parlant d'une façon objective de l'action positive du collègue, en comparant cette attitude avec un pilier de reconnaissance Yoi-shigoto, ou plus
3. Cette fiche sera diffusée sur deux écrans take one placés sur les bornes d'impression, une à chaque extrémité du bureau.
4. Après les avoir remplies, les fiches seront données au chef de ce collègue, pour que ce chef envoie au responsable RH toutes les fiches qu'il a reçues pendant le mois.
5. Cet envoi que le chef fera au RH sera suivi d'un document informatif du RH contenant les dates de ces envois.
6. Le RH fera la consolidation de ces fiches, signalant les collaborateurs reconnus par leurs actions.
7. Le dernier jour ouvré du mois, pendant l'événement pour les anniversaires du mois, le RH présentera le nom des personnes qui ont été reconnues pour leurs actions positives.
8. Chaque collaborateur reconnu recevra un certificat du Yoi-shigoto.
9. La participation est importante, mais pas obligatoire.

De cette façon, le RH participerait et pour la première fois coordonnerait une action importante du point de vue des collaborateurs, quelque chose qui pourrait valoriser le secteur des RH qui était à l'état d'épuisement, et souffrait d'un manque de crédibilité absolu. Le manager des RH a été très réceptif pour soutenir l'action avec son équipe.

En juin 2013, j'ai participé, par Skype, aux présentations des projets proposés par chacun des six groupes. Dans chaque réunion étaient présents les associés, les responsables de chaque groupe et un représentant de chaque groupe nommé par son responsable. Avec la participation de chaque responsable de groupe, les présentations ont été bien évaluées par les participants et par toute l'entreprise. L'intention était de donner de la crédibilité au processus avec la participation et l'engagement de tous dans cette étape de présentation des solutions.

Dans la deuxième intervention à Digicom, nous avons réalisé une nouvelle formation aux outils socio-économiques dans les trois secteurs concernés par cette étape : création, planification et commercial. Les acteurs savaient tous travailler avec les outils parce qu'ils avaient été formés pendant la première intervention, mais ils ne comprenaient toujours pas, d'une façon pratique, comment mettre à jour, partager ou même utiliser les données que les outils fournissaient, pour créer des actions pour l'évolution du travail individuel, dans leurs équipes et parmi les trois équipes. A partir de cette nouvelle formation ont été montés deux groupes de travail, mélangeant les collaborateurs de chacun des trois secteurs. Ces groupes ont été orientés pour travailler au développement de solutions capables de résoudre les dysfonctionnements spécifiques entre les trois secteurs, vu que les conflits entre eux gênaient beaucoup d'interactions avec les autres secteurs de l'agence. Au début le secteur de la création n'a pas participé de façon active au processus de recherche de solutions, ce qui a nécessité une nouvelle réunion pour expliquer que l'engagement de cette équipe était essentiel pour le succès de l'entreprise. Il existait une barrière entre la création et les autres secteurs de l'agence.

J'ai proposé, pour réduire cette barrière, que les professionnels du secteur de création participent aux réunions hors de leur domaine de compétence, pour vérifier en pratique, les améliorations et les évolutions dans le modèle de travail de l'autre secteur de l'agence. Cela a été vu initialement comme une perte de temps par le directeur de création, qui croyait au processus de changement mais n'arrivait pas à le voir d'une façon pratique. La création a participé à différentes réunions, chacune d'entre elles impliquant un secteur différent de l'agence. Tous les professionnels de la création ont été impactés par ces réunions. Chaque personne de la création a participé à quatre ou six réunions différentes en un mois et demi. Cela a fait en sorte que le secteur de la création puisse observer la dynamique des autres équipes dans l'agence.

À chaque nouvelle réunion entre la création et les deux secteurs impliqués, la planification et le commercial, la création a commencé à participer et à s'engager davantage, en apportant aux équipes une vision du travail de la création qu'ils n'avaient pas auparavant, et vice-versa. Le secteur de la création a accédé à une compréhension des dynamiques de travail des secteurs avec lesquels il échangeait fréquemment. Utiliser la référence positive et objective de l'expérience en-dehors du groupe des trois (la création, la planification, le commercial) a été très important pour l'engagement pratique de la création dans le processus de changement.

Le secteur de la planification a eu un rôle très important dans le processus d'intégration entre les différents secteurs et la création, parce qu'il a remarqué que si la création n'était pas rapidement intégrée, son propre travail serait impacté. De cette façon l'équipe du directeur de la planification a consacré ses efforts à accompagner la création, pour l'aider à comprendre les mécanismes qui faisaient que les travaux étaient intégrés, particulièrement à partir des outils de planification, comme les plannings, les briefings, le statut des travaux, autrement dit, tous les instruments de mesure et d'intégration des travaux dans l'agence, spécialement entre les trois secteurs, la création, la planification, le commercial. Le rôle des membres de l'équipe de création s'est fait plus clair pour eux-mêmes comme pour les autres secteurs.

Le secteur commercial, en première ligne auprès du client, apportant à l'agence les demandes pour chaque secteur, a lui aussi compris la nécessité pour la création d'opérer au départ un briefing auprès du client, pour faciliter la compréhension de la demande du client. Le succès de cette pratique de participation aux réunions en-dehors de son domaine a été tel qu'il est devenu courant dans l'agence de venir observer comment les groupes de solutions travaillaient, créant ainsi une interaction plus grande entre tous les secteurs. Cela a tellement changé la dynamique du travail qu'un manuel de meilleures pratiques a été développé pour la recherche de solutions.

Cette initiative émanait du secteur de la création, pour montrer aux autres secteurs qu'ils avaient compris le processus de changement, mais également pour que les nouveaux professionnels qui arriveraient dans l'agence puissent avoir une référence de la manière dont tous travaillaient ensemble pour développer des solutions aux dysfonctionnements identifiés. Ce manuel de bonnes pratiques a aussi été envoyé aux entreprises ouvertes par Digicom au cours de la troisième intervention. Pour ces entreprises, chacune ayant différents objectifs liés à ceux de Digicom, nous avons appliqué le contrat d'activité périodiquement négociable (Savall et Zardet, 1987, 2015) et nous avons utilisé le manuel de bonnes pratiques pour que ces entreprises se rapprochent encore davantage de l'entreprise mère.

La troisième intervention a été la plus difficile de toutes, après la diminution du personnel et le licenciement de la moitié de l'agence. Les espoirs, aussi bien que la motivation avaient diminué brusquement, les personnes ayant commencé à être en état de préoccupation permanente quant à leur emploi, se demandant si elles auraient la chance de rester dans l'agence ou si l'agence les licencierait aussi. Il a été très difficile pour tous de poursuivre le processus de recherche-intervention en raison de cette énorme fragilité du marché de la communication au Brésil, comme nous l'avons déjà dit, peu après la fin de la Coupe du Monde.

Toute l'agence (40 personnes) a été rassemblée dans l'amphithéâtre du bâtiment pour que les associés de Digicom et le dirigeant du groupe présentent la situation de l'agence, suite à la vague de licenciements, qui venait de se produire. L'objectif était de montrer à ceux qui étaient encore présents dans l'agence que la continuité de l'activité et, par conséquent, de leurs emplois dépendait d'eux. Nous avons également invité les autres agences ouvertes par Digicom après la réduction de la structure, parce qu'elles faisaient maintenant partie de l'entreprise alors qu'elles avaient été maintenues de façon externalisée, en tant que prestataires de services. Cet événement a été très important pour diminuer le sentiment d'insécurité, notamment pour les partenaires et valider la continuité de la recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015), parce que les dirigeants pensaient que ce processus socio-économique serait la seule manière pour l'agence de résister à cette récession dans le pays. Ce message a contribué à ce que la participation au processus de recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015) soit encore plus grande, ce qui a facilité la poursuite et l'accompagnement de l'évolution du travail à Digicom.

2.5.1.2. FORMATION INTÉGRÉE CHEZ AGENCE PROMOFF

Le tableau ci-dessous montre la période, les participants et les groupes de l'agence.

Rencontre des groupes			date	total personnes	période	Aout 2015						
Groupe de Pilotage	Nível	Área				lundi	mardi	mercr	jeudi	vendre	samedi	diman
1	PDG	comité	04-août								1	2
1	associé	comité				3	4	5	6	7	8	9
1	Interv.	chercheur		3	9h/11h	10	11	12	13	14	15	16
						17	18	19	20	21	22	23
Groupe Restreint			05-août			24	25	26	27	28	29	30
	PDG	board				31						
	associé	board										
	Interv.	chercheur										
		directeur création										
		directeur commercial										
		directeur planification		6	13h30/15h30							
Groupe Plenier	directeur + managers		06-août									
	Interv.	chercheur										
	manager	création		3								
	manager	commercial		10								
	manager	planification		6	16h/18h20							
Groupe de Travail	divisé en six groupes		07-août									

Tableau 17. Calendrier de la formation intégrée dans l'agence Promoff.

Chez Promoff, nous avons utilisé la même dynamique que chez Digicom. Initialement, les managers ont reçu une formation sur les outils socio-économiques. Ensuite, pour toutes les équipes de Promoff, des sessions de formation ont été organisées avec la participation du manager et de l'intervenant chercheur. Avec le propriétaire nous avons travaillé principalement la grille de compétences et le plan d'actions stratégiques internes et externes (Savall et Zardet, 1995, 2005). Des difficultés ont pu être observées de la part du dirigeant pour utiliser ces outils, notamment du fait de sa forte tendance à tout vouloir centraliser. Pour réduire la centralisation du dirigeant, j'ai proposé une formation en quatre séances pour lui et les managers pour leur présenter de façon pratique comment réaliser la planification stratégique de l'agence en utilisant le plan d'actions stratégiques internes et externes et le plan d'actions prioritaires (Savall et Zardet 1995, 2005).

Trois simulations de scénarios différents ont été réalisées à partir de la vision du propriétaire quant à l'avenir de l'agence, son modèle économique et les tendances du marché de la communication. Dans les trois scénarios, les deux outils ont été utilisés : le plan d'actions stratégiques internes et externes et le plan d'actions prioritaires. Les managers ont été

extrêmement satisfaits des résultats de ces sessions de planification en équipe. Cela a montré les avantages des outils, et a montré aussi au dirigeant la possibilité de partager la vision stratégique de l'entreprise avec son équipe et, principalement, le résultat pratique d'une intégration entre lui et ses managers.

Par rapport à la grille de compétences, j'ai travaillé avec le dirigeant sur la grille de ses managers, et cela a été une grande surprise pour lui de découvrir plusieurs points de vulnérabilité dans sa structure liée au processus de planification stratégique de l'entreprise. Il ne semblait pas possible de réaliser cette planification d'une façon pratique parce qu'il manquait certaines compétences dans l'agence. Ce processus avec le dirigeant sur la grille de ses managers était essentiel pour montrer qu'un des points faibles de la structure était de ne pas disposer d'un secteur de la création dans l'agence. Il ne serait pas possible de réussir la mise en œuvre définie en continuant à fonctionner sur la base de structures externalisées, aussi bien de la création que technique.

De cette dynamique d'utilisation de ces trois outils (plan d'actions prioritaires, plan d'actions stratégiques internes et externes et grille de compétences) a résulté une plus grande interaction entre les managers et leur dirigeant. Cela a contribué à réduire les pratiques de centralisation du dirigeant et tous ont commencé à "parler le même langage" et donc à mieux se comprendre.

L'apprentissage sur la bonne façon d'utiliser certains outils fut particulièrement difficile pour le dirigeant, en particulier la grille de gestion du temps. Un exemple de ceci était un point détecté lors de l'exploitation des grilles d'auto-analyse du Temps des managers (Savall et Zardet, 1987, 2015) : ils perdaient un temps important, ainsi que leurs équipes, à attendre un retour ou une réponse du dirigeant sur certains dossiers clients. Il était possible d'identifier avec précision que plus le client était important pour la rentabilité de l'agence, plus le processus de travail était lent en raison du contrôle centralisé exercé par le propriétaire. La grille de gestion du temps du directeur créatif chez Digicom est disponible dans l'annexe 19.

Ce dernier a été très surpris de ces données lors de l'analyse des grilles de gestion du temps de ses managers ainsi que des impacts d'une trop forte centralisation sur les routines professionnelles de l'agence. Le problème de gestion du temps a été résolu avec l'utilisation des autres outils, particulièrement le plan d'actions stratégiques internes et externes et le plan d'actions prioritaires. Le dirigeant a pu avec ces outils avoir davantage confiance en ses managers et, par conséquent, s'est engagé plus volontairement dans un processus de décentralisation de ces décisions.

L'organisation des groupes de recherche de solutions s'est faite sur la base d'un regroupement des 13 dysfonctionnements identifiés en trois familles différentes pour ainsi composer les groupes et commencer les travaux d'analyse et de recherche de solutions aux dysfonctionnements.

Les familles sont les suivantes :

1. Gestion d'information
2. Infrastructures
3. Gestion du temps

Nous avons procédé de la même manière que dans l'agence Digicom. Les spécialistes ont été intégrés à des groupes dans lesquels ils pourraient contribuer sans utiliser de solutions "toute faites". Le fil conducteur était de donner l'opportunité à tous de participer au processus et de ne pas se limiter aux spécialistes. En effet, des solutions proposées par des spécialistes avaient déjà été essayées et n'avaient pas pour autant résolu le problème. A partir de l'utilisation des outils socio-économique, les équipes pu identifier leurs sources de sous-productivité en donnant de l'importance à des tâches qui ne l'étaient pas et en laissant trop souvent au second plan les plus importantes pour la rentabilité de l'agence.

Le tableau de bord de pilotage (Savall et Zardet 1987, 2015) a été important pour augmenter la productivité des réunions, mais aussi pour améliorer la gestion d'informations. Cela a permis au propriétaire de créer une dynamique très intéressante entre lui et ses managers. L'augmentation du degré de confiance entre le dirigeant et ses managers dans la prise de décision s'est répercuté dans les équipes, avec un effet de "cascade" puisque les managers ont compris le besoin d'utiliser le tableau de bord de pilotage entre eux et dans leurs équipes respectives. Ainsi, à tous les niveaux de l'organisation, la meilleure structuration des informations a amélioré la sécurité de la prise de décision en conformité avec la politique définie par le dirigeant. Cela a libéré un temps substantiel qui était consacré à refaire des travaux suite à l'absence de certitude sur la qualité des informations transmises voire même par rapport à l'attente d'une décision du dirigeant. Ce temps a pu être réinvesti dans les groupes de travail. Beaucoup de collaborateurs ont dit qu'ils disposaient désormais de plus de temps pour améliorer ce qui devait l'être, et résoudre les problèmes qui les dérangeaient dans le quotidien de l'agence.

Avec le dynamisme actuel dans lequel les entreprises sont insérées, les changements ne sont plus des événements occasionnels et sont devenus routiniers. Cela a une pertinence considérable dans le monde de l'entreprise et encourage la mise en œuvre de nouveaux projets, comme ce fut le cas de la recherche-intervention.

Les deux agences ont initié un mouvement : elles sont passées d'un état de paralysie et d'ostracisme à un état d'évolution et de mouvement. Aujourd'hui, le changement fait partie intégrante des fonctions de routine et d'affaires des deux organismes. La quête de stabilité a été remplacée par la recherche de fluidité.

Le changement n'était pas motivé par un seul facteur, mais plutôt par d'innombrables facteurs internes, tels que des dysfonctionnements repérés dans la phase de diagnostic. Les forces internes sont le résultat du désir d'évoluer et de la nouvelle vision du management. Le développement et la croissance, le point de vue des dirigeants, sont des exemples de facteurs internes à l'origine du changement. La somme de ces facteurs a créé l'environnement favorable à la recherche-intervention.

En ce qui concerne leur mise en œuvre, le processus de changement organisationnel peut être imposé soit par consensus, soit de manière volontaire ou involontaire, et en fonction de la situation la vitesse et la profondeur de leur mise en œuvre peuvent aussi varier. La recherche-intervention a contribué au fait que l'adhésion au processus de changement était la route la plus accessible vers le changement, d'une manière pratique et responsable, où la somme de l'énergie de tous les acteurs générait le moteur du changement à tous les niveaux des agences.

Le chapitre 3 aborde le processus de changement spécifiquement dans le secteur de la création, qui a été réticent dès le début de la recherche d'intervention. Dans ce chapitre, nous présentons la dynamique et le fonctionnement de l'équipe de la création concernant le processus de changement déployé.

CHAPITRE 3. ANALYSE DU SERVICE DE CRÉATION EN SITUATION DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Dans ce chapitre nous approfondirons la dynamique d'observation du terrain de recherche ainsi que les interactions induites lors du processus de recherche avec l'intervenant-chercheur. Nous présenterons le processus de réalisation d'un diagnostic socio-économique puis la focalisation sur le secteur créatif à travers l'équipe de création de l'agence. Nous montrerons aussi comment était structurée les relations entre le secteur de la création et les autres départements de l'agence.

Au terme de ce chapitre nous établirons un point d'étape sur la compréhension et la participation du secteur de la création lors de la recherche-intervention ainsi que les changements survenus suite à l'utilisation des concepts et outils utilisés.

Chapitre 3. Analyse du service de création en situation de changement organisationnel

- 3.1. Dynamique de l'observation du terrain
- 3.2. Le diagnostic socio-économique
- 3.3. Le fonctionnement de l'équipe créative
- 3.4. La relation de l'équipe créative avec les autres services
- 3.5. Les réactions du service créatif par rapport aux concepts de dysfonctionnements, de coûts cachés et de performances
- 3.6. Les changements observés dans la dynamique de l'équipe créative

3.1. DYNAMIQUE DE L'OBSERVATION DU TERRAIN

La restitution de la dynamique d'observation est réalisée successivement dans les deux agences.

Agence Digicom :

Depuis le début du processus de recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet 1987, 2015) dans l'agence Digicom, en décembre 2012, le secteur de la création a été

l'un de ceux qui ont créé le plus de dysfonctionnements dans l'entreprise. À chaque étape du processus, des dysfonctionnements liés principalement aux interactions entre ce et les autres de l'agence ont été identifiés. C'est pourquoi, juste après la Coupe du Monde en septembre 2014 lors de la deuxième étape de la recherche-intervention (Savall et Zardet, 1987, 2015), il a été décidé qu'une troisième étape de recherche-intervention (Savall et Zardet, 1987, 2015) concernerait le secteur de la création. Nous avons focalisé la démarche sur le secteur de la création pour mieux comprendre les raisons qui mènent ces professionnels à refuser de participer, d'une façon active et continue, au processus de changement organisationnel engagé par la direction de l'entreprise.

A partir d'octobre 2014 l'utilisation des logiciels de gestion à distance (faire un renvoi dans la section concernée), a été intensifiée. Entre deux et trois fois par semaine j'accédais au circuit de travaux à partir des logiciels, les salariés étant informés de ma présence à travers les outils disponibles sur ces logiciels. De cette façon tous savaient que j'étais présent. Cette dynamique a déjà été abordée dans les chapitres précédents (faire un renvoi dans la section concernée). Mes interventions n'étaient pas programmées pour éviter que les équipes changent leur façon de travailler en fonction de ma présence connectée d'environ trois à quatre heures à chaque session. La différence de fuseau horaire pendant cette période m'a permis de travailler avec le groupe d'une façon intense, vu que pendant cette période le décalage horaire entre le Brésil et la France était de seulement trois heures. En fonction des périodes de l'année, il peut atteindre quatre ou cinq heures. Dans ce contexte, nous avons commencé à accompagner beaucoup d'interactions entre l'équipe de création et les autres secteurs de l'agence, particulièrement les secteurs de la planification et le commercial, cibles de la deuxième étape de recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015).

En octobre et novembre 2014 l'accompagnement a été réalisé en virtuel du fait de la distance. Pendant le mois de décembre cet accompagnement a été réalisé en présentiel, ce qui a été très productif en raison du grand volume de travail que l'agence a reçu pour lancer les campagnes de communication de Noël et du Nouvel-an. Il a été très intéressant de vérifier que le secteur de la création, même avec quelques hésitations par rapport à la recherche-intervention (Savall et Zardet, 1987, 2015), était motivé à aider à maintenir l'agence active et rentable en réalisant un travail de qualité. Cela s'est traduit par une participation à six réunions de briefing du secteur de la création, réalisées en décembre et d'une durée de deux heures et demie à trois heures. Ces réunions relevaient d'une dynamique opérationnelle et n'ont pas été provoquées à la demande de l'intervenant. La participation aux réunions était limitée à un rôle d'observateur, sans donner d'opinion ni participer activement aux réunions. La présence de

l'intervenant ne devait pas être perçue comme une façon d'analyser pour juger seulement des erreurs de l'équipe de création.

Mon rôle a davantage consisté à centraliser les interactions entre des personnes sur des propositions de solutions, qu'à recommander des actions ou animer une réunion. Une fois de plus, la difficulté a été de maintenir une position d'intervenant chercheur, distanciée par rapport aux acteurs mais aussi engagée dans la démarche d'accompagnement. Cette stratégie a fonctionné parce qu'elle a permis de conserver la distance nécessaire pour l'observation directe de la part du chercheur. Le point principal a été de montrer au secteur de la création qu'il n'y avait pas à avoir de jugements ou de craintes quant à ma présence, c'était une façon de créer une atmosphère favorable de confiance et de sécurité, ce qui a beaucoup facilité mon travail d'observation. À chaque fin de réunion quelques professionnels du secteur de la création venaient me voir pour exposer leur point de vue et en savoir plus quant à mon rôle dans l'agence en cette période de grande transition et d'incertitudes entre les collaborateurs qui sont restés dans l'entreprise. Le processus de changement organisationnel initié par la recherche-intervention (Savall et Zardet, 1987, 2015) a produit des résultats plus visibles dans les secteurs de planification et du commercial étaient plus avancés dans ce processus. Leur participation avait beaucoup augmenté après la fin de la deuxième phase de recherche-intervention dans l'agence.



Figure 29. Étape 3 de la recherche-intervention : Source de dysfonctionnements créés par le secteur de la création.

A partir de la troisième phase, il a été possible d'identifier plus précisément la source des dysfonctionnements créés par le secteur de la création qui avait de nombreuses conséquences sur les autres secteurs de l'agence. Suite à un échange avec les deux responsables de secteurs, ils ont lors de leurs réunions de briefings entre le secteur de la création et leurs équipes respectives montrer comment travailler de manière « socio-économique ». Les membres de leurs équipes travaillaient, à partir des outils utilisés, les notions de dysfonctionnements, de coûts cachés et selon le dispositif de groupes de travail pour la recherche de solutions. C'est de cette manière que c'est créé un effet « masse critique

» qui a fait prendre conscience au secteur de la création qu'il était de plus en plus en dehors du processus. Cette situation occasionnait de nombreux problèmes pour eux-mêmes, particulièrement dans une entreprise ayant traversée une restructuration importante de ses effectifs.

Au fur et à mesure que ces professionnels du secteur de la création ont commencé à s'intéresser à la recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015), des supports ont été élaborés pour présenter où en était la démarche au regard des attentes des associés de l'entreprise. Lors du mois décembre 2014, trois présentations, une par semaine pendant 1,5 heure, ont eu lieu avec différents groupes de l'équipe de création afin de diffuser au plus grand nombre les derniers événements et des prochaines étapes de la démarche.

Agence Promoff :

Dans cette agence la structure de création est externalisée, autrement dit, elle ne fait pas partie de la structure interne de l'agence. Depuis trois ans l'agence travaille avec la même équipe externe et pour cette raison nous nous sommes concentrés sur l'observation du comportement des autres équipes de l'agence qui interagissent avec ces prestataires de services de création externes. L'objectif a été d'identifier qu'une partie des dysfonctionnements existants était dû à l'externalisation d'un secteur clé pour le succès d'une agence de communication.

Comme pour l'agence Digicom, j'ai utilisé des logiciels d'administration à distance pour accompagner les projets dans l'agence et parmi les secteurs (présenté dans le sujet 2.2). Cela n'a été possible que trois mois après le début de la recherche-intervention. En effet cette période correspond au temps qu'il a fallu au CEO (le dirigeant) pour finaliser les investissements technologiques pour activer l'unité d'affaire numérique au sein d'une agence qui jusque-là était concentrée seulement sur l'offline et pas sur l'online.

Pendant trois mois Skype a été utilisé comme outil pour les contacts, ainsi que des applications mobiles comme Viber (application mobile qui permet d'envoyer des messages texte et de téléphoner à n'importe quel autre utilisateur Viber, gratuitement via le Wi-Fi et la 3G). Comme l'agence est composée de 35 personnes, il a été nécessaire d'installer l'application sur les téléphones portables des huit personnes clés pour le démarrage du projet dont notamment ceux des responsables de secteur et du dirigeant. Les formations aux équipes pour utiliser les logiciels ont commencé et trois semaines plus tard j'étais déjà 100% en ligne avec toutes les personnes de l'agence. La dynamique a été très semblable à celle de Digicom, à part par le contact avec les équipes externalisées : la création et technique. J'ai réalisé entre avril et mai

2015, par Skype, quatre réunions avec l'équipe de création et quatre réunions avec l'équipe technique, pour comprendre la façon dont elles travaillaient avec à Digicom, et principalement pour connaître leur point de vue sur la raison pour laquelle le service était externalisé.

En juillet et août 2015, lors de mon séjour au Brésil, j'ai visité les structures externes et j'ai passé un mois à l'agence Promoff, poursuivant le travail engagé mais cette fois de façon présentielle. Comme l'agence est plus petite, l'espace n'est pas ouvert, les secteurs sont dans de grandes pièces, isolées les unes des autres. Lorsque j'avais besoin de parler à certains professionnels en privé, une salle de réunion avait été mise à ma disposition. Dans cette salle ont été installés un écran haute résolution et un ordinateur pour que je puisse avoir un espace de travail virtuel avec les personnes que je souhaitais rencontrer en entretien, ou lorsque j'ai eu besoin d'organiser des réunions entre différentes équipes. Cette salle de réunion a servi d'espace neutre, sans interférences externes, où les équipes pouvaient me rencontrer et parler librement, échanger des idées et particulièrement participer au processus de changement proposé à partir de la recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015). Cette salle a été très importante pour fixer un territoire où personne n'avait plus de pouvoir qu'un autre, ou plus d'importance qu'un autre. Cela m'a aidé à être plus près des personnes d'une façon individuelle ou en groupe, selon le besoin.

Cet espace a également été utilisé par moi et le dirigeant pour organiser nos réunions et planifier les prochaines étapes du projet. Pour ce dernier, rentrer dans cette salle était "un moment de la réflexion, de concentration et de vision de l'avenir", selon ses collaborateurs. La distance physique n'a pas affecté significativement la dynamique engagée, de la même façon qu'elle n'avait pas affecté Digicom. Il est à noter que le temps que je consacrais à ces contacts virtuels était beaucoup plus grand que le temps consacré aux contacts présentiels, vu que pour maintenir le canal de communication ouvert il faut plus de temps "virtuel" auprès des collaborateurs de l'entreprise. Il est nécessaire de maintenir une plus grande présence dans l'environnement virtuel que si le contact était en face-à-face.

3.2. LE DIAGNOSTIC SOCIO-ÉCONOMIQUE

Le diagnostic est un instrument permettant d'aborder tous les aspects de l'entreprise. Son objectif principal est d'identifier, par des questions objectives, les difficultés et les opportunités pour que l'entreprise puisse grandir et se développer. En d'autres termes, avec le diagnostic organisationnel, il est possible de savoir quel secteur de l'entreprise est le plus productif et le mieux organisé, et lequel doit être amélioré. Il peut être développé avec une approche plus

générale de l'ensemble du contexte de gestion ou avoir des secteurs spécifiques dans certains processus. Le diagnostic permet une vision intégrée et articulée de l'organisation ou d'un problème spécifique, aboutissant à plus d'agilité pour surmonter les obstacles. En identifiant les problèmes et les aspects positifs dans les processus internes de l'entreprise, il est possible de tracer une voie à suivre dans la planification stratégique pour rendre l'entreprise plus forte et mieux préparée aux demandes du public, ainsi que prendre des décisions basées sur des données plus précises. Nous aborderons le diagnostic effectué dans chacune des agences dans les prochains sujets.

3.2.1 DIAGNOSTIC AGENCE DIGICOM

Certains points ont été identifiés dans la phase de diagnostic de l'agence Digicom qui entravent l'évolution et l'augmentation de la performance de l'agence :

- . Manque de contrôle du directeur créatif
- . L'externalisation du secteur de la technique après la réduction des effectifs
- . Le manque de direction et de pilotage des activités
- . Le pilotage des talents et des compétences

Nous avons réussi à identifier à partir des entretiens avec les collaborateurs réalisés dans l'agence, des acteurs ayant une forte influence au sein de l'équipe de création. Ceux-ci pourraient faciliter ou gêner l'inclusion de l'équipe dans le processus de changement organisationnel, particulièrement après la Coupe du Monde. C'est la période où l'entreprise a connu une forte réduction d'effectif et les personnes ont été très fragilisées par cette situation. Le manque de contrôle du directeur de la création sur son équipe a été un facteur important pour expliquer la situation. En effet, son comportement réticent au processus de changement proposé, a contribué à ce que l'équipe navigue sans "cap" réel, sans lien effectif avec celui de l'agence. Cette situation était révélatrice de ce qui se passait dans chaque département de l'agence : les actions et directives n'étaient pas nécessairement articulées aux objectifs de la recherche-intervention. Le directeur du département de la création avait pourtant bien compris le besoin de changement. La réalité économique du pays menait à une diminution du nombre de clients et des missions confiées à l'agence. Il était complètement en dehors du processus, guidant toujours son équipe presque à l'opposé de ce qui était en cours de développement dans les autres secteurs.

Un autre aspect important a été l'externalisation du secteur de la technique après la réduction des effectifs. Depuis 2012 les associés avaient défini que l'agence devait évoluer d'une position *offline* vers une offre plus étoffée en *online*. L'externalisation du secteur de la technique a entraîné des retards considérables dans les missions réalisées auprès de certains clients, ainsi que des retards dans mise en place de solutions à certains dysfonctionnements en termes d'infrastructure de la technique. Simultanément à l'externalisation il y a eu une réduction considérable des coûts fixes, la qualité des services en ligne et les prestations numériques ont été impactées. L'externalisation a conduit à créer une distance avec les équipes externes. Le secteur commercial, responsable des interactions avec les clients, ne suivait pas suffisamment le travail des prestataires externes, ce qui perturbait les interactions des équipes au sein de l'agence.

De la même façon, dans le secteur de la planification, il n'y avait pas un responsable identifié pour orienter le travail, particulièrement auprès de la création, ce qui a produit beaucoup de conflits entre ces deux secteurs. D'un côté, il y avait le directeur de création, apathique vis-à-vis du processus de changement et de l'autre, le directeur de la planification dénonçant le manque de communication et de concertation entre son équipe et l'équipe de la création. Pour finir, il n'y avait pas dans l'équipe de la création, de concertation suffisante pour que tous puissent collaborer à l'amélioration de la qualité du travail du département tout en améliorant la gestion ressources de l'équipe.

Le pilotage des talents et des compétences n'était plus réalisé en raison de la forte réduction du personnel dans le secteur de la création. Comme il n'y avait aucune orientation précise sur la gestion des compétences individuelles ni sur la gestion du temps individuelle ou de l'équipe, la situation a entraîné beaucoup de conflits internes et externes à l'équipe du fait d'un manque de respect des échéances. L'équipe des créateurs a fini par devenir une sorte "d'îlot" avec ses propres règles et normes, qui étaient en conflit avec les normes générales et collectives de l'agence. Cet "îlot" est né de l'absence d'implication du directeur de création dans le processus de recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015). Il est important de rappeler qu'en juin 2013, juste après le début de la première étape de la recherche-intervention, que le directeur de création avait été licencié parce qu'il n'était pas en accord sur la gestion de l'agence. Le directeur qui lui a succédé a démissionné quatre mois après sa prise de fonction. Au terme d'un nouveau recrutement externe un nouveau directeur de la création prenait le poste en janvier 2014. Pour ce nouvel arrivant à la direction du secteur de la création, il y avait un manque de formation et de connaissance du processus de recherche-intervention (commencé deux ans plus tôt). Les associés n'avaient pas présenté assez clairement, lors du recrutement, leurs attentes sur son travail en lien avec le processus de recherche-intervention

engagé. En décembre 2015, lors d'une phase de la recherche-intervention sur site une réunion a été organisée pour effectuer une présentation complète des différentes étapes de la recherche-intervention, des résultats atteints, les prochaines étapes à suivre. Les attentes de la direction de l'agence ont été formellement explicitées pour que le secteur de la création puisse passer en "mode socio-économique."

3.2.2 DIAGNOSTIC AGENCE PROMOFF

Certains points ont été identifiés dans la phase de diagnostic de l'agence Promoff qui entravent l'évolution et l'augmentation de la performance de l'agence :

- . Centralisation des activités réalisée par le propriétaire
- . L'équipe technique et l'équipe de la création sont externes à l'agence
- . Administration guidée par le conflit avec une forte base de contrôle sur les managers.

Le processus du diagnostic a montré que la centralisation des activités réalisée par le propriétaire était la principale source de dysfonctionnements. Le manque de confiance entre les managers et le dirigeant, le manque de réseaux de communication entre le sommet et la base de la pyramide, l'absence de systèmes de contrôle, de calcul de la productivité et de la rentabilité de l'agence, ont conduit le propriétaire à avoir un comportement extrêmement centralisateur. Ce type de comportement dans une agence de communication a fini par causer beaucoup de conflits entre et dans les différents secteurs, particulièrement dans les secteurs de la création et celui de la planification. Le secteur de la création étant externalisé, ses membres travaillent en proximité relative avec les équipes. Ils ne sont présents que trois jours sur cinq au sein de l'agence. Cette situation a généré beaucoup de problèmes parce que même s'ils étaient très présents, ils n'étaient pas complètement intégrés dans l'agence en partageant les mêmes droits et obligations. De plus ce mode de fonctionnement était une source d'indépendance de la création vis-à-vis des autres équipes, particulièrement celle de la planification.

L'équipe du secteur de la technologie est aussi externe à l'agence. La qualité de la collaboration avec l'agence a été perturbée par le fait que le propriétaire avait l'intention de créer une unité d'affaires numériques. En effet, la maîtrise de la technologie pour une entreprise qui souhaite devenir numérique semble naturelle. Les interactions entre le secteur

de la technologie et les autres secteurs de l'agence n'étaient pas jugées assez productives pour les clients. Les membres de cette équipe n'avaient pas suffisamment de liens avec l'agence pour apporter un travail de qualité dans les délais impartis. Comme pour l'agence Digicom, le fait d'avoir deux structures, une *online* et une autre *offline*, avait entraîné beaucoup de problèmes de communication. L'organisation de la production avec deux secteurs externalisés a conduit à une absence de coopération entre la création et la technologique qui a pénalisé l'entreprise.

L'externalisation a conduit le dirigeant dans sa recherche de contrôle à mettre l'accent sur les équipes internes faute de pouvoir contrôler l'équipe externe de la création. Il semblait faire porter aux managers internes la responsabilité des problèmes rencontrés avec la création. La centralisation des décisions a rendu l'agence extrêmement lente et peu réactive face aux demandes des clients. Beaucoup de retard de missions limitaient de fait l'action des managers cantonnés dans le rôle d'informer le dirigeant plutôt que d'être dans celui d'administrer leurs secteurs. L'agence s'est aussi segmentée, soit par sa disposition en plusieurs pièces, soit par le type d'administration implanté par le dirigeant : une administration guidée par le conflit avec une forte base de contrôle sur les managers.

3.3. LE FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE CRÉATIVE

C'est le secteur de la création qui donne vie à une campagne par la transformation des données échangées lors de briefing en pièces/spots publicitaires qui transmettent, de la meilleure façon possible, le message du client. Quotidiennement, le secteur de création réalise des tâches comme la création de pièces/spots publicitaires, de logos, le développement d'identité de marque, la création d'emballage de produits et le développement de séquences numériques.

3.3.1 L'ÉQUIPE CREATIVE AGENCE DIGICOM

Dans cette agence des binômes de création ont été créés. Ce format est utilisé dans la plupart des agences de communication où le secteur de la création est formé d'un professionnel de Rédaction et d'un directeur artistique, qui travaillent ensemble pour développer le concept de la communication défini dans le cahier des charges. Le rédacteur est le responsable de la

création des textes, qui sont écrits pour différents formats, comme le Web, la radio, la TV et la presse. Il est nécessaire de bien connaître le client ou la marque pour proposer une campagne qui réponde aux besoins de communication identifiés. Comme chaque média a sa particularité il est nécessaire que le rédacteur soit capable d'adapter le message aux différents moyens d'une façon persuasive et attractive. De plus, ce professionnel doit être créatif, avoir une bonne connaissance de la langue portugaise et, en outre, il doit avoir une connaissance approfondie des différents registres de langue en considération des différents publics. Par exemple, le langage servant à vendre un produit à des athlètes de sports extrêmes peut différer d'un langage s'adressant à des athlètes de salle de gymnastique.

Le directeur artistique, quant à lui, est responsable du langage visuel de la campagne. Comme le rédacteur, ce professionnel doit être très créatif, avoir un large répertoire qu'il met à jour constamment sur tous les types d'informations et qui doit bien connaître l'entreprise et le produit. Ainsi il peut développer des pièces/spots créatifs qui soient attractifs, intelligents, conceptuels et persuasifs. Ce professionnel doit aussi maîtriser les logiciels graphiques de photographie, de multimédia et d'audiovisuel, pour pouvoir travailler en équipe avec les autres secteurs et en extraire le meilleur de la production artistique. Le directeur de création est responsable de l'équipe de création et coordonnera les campagnes et les approuvera avant de les présenter au client. Le réviseur est responsable de la vérification du texte pour garantir qu'il n'y a pas d'erreur de portugais, de la charte graphique, et de la finalisation des pièces/spots avant qu'ils soient envoyés à la production de vidéo ou graphique.

3.3.2 L'ÉQUIPE CREATIVE AGENCE PROMOFF

L'équipe de création est externalisée, mais d'après les entretiens et même la visite réalisée en juillet 2015 auprès des deux binômes de création, le fonctionnement et la dynamique de travail sont très semblables à ceux des équipes internes à Digicom.

Après avoir présenté le fonctionnement interne d'une équipe créative, la dynamique des relations avec les autres services est abordée.

3.4. LA RELATION DE L'ÉQUIPE CREATIVE AVEC LES AUTRES SERVICES

Cette partie est destinée à expliquer les interactions entre les trois secteurs : commercial, planification et création.

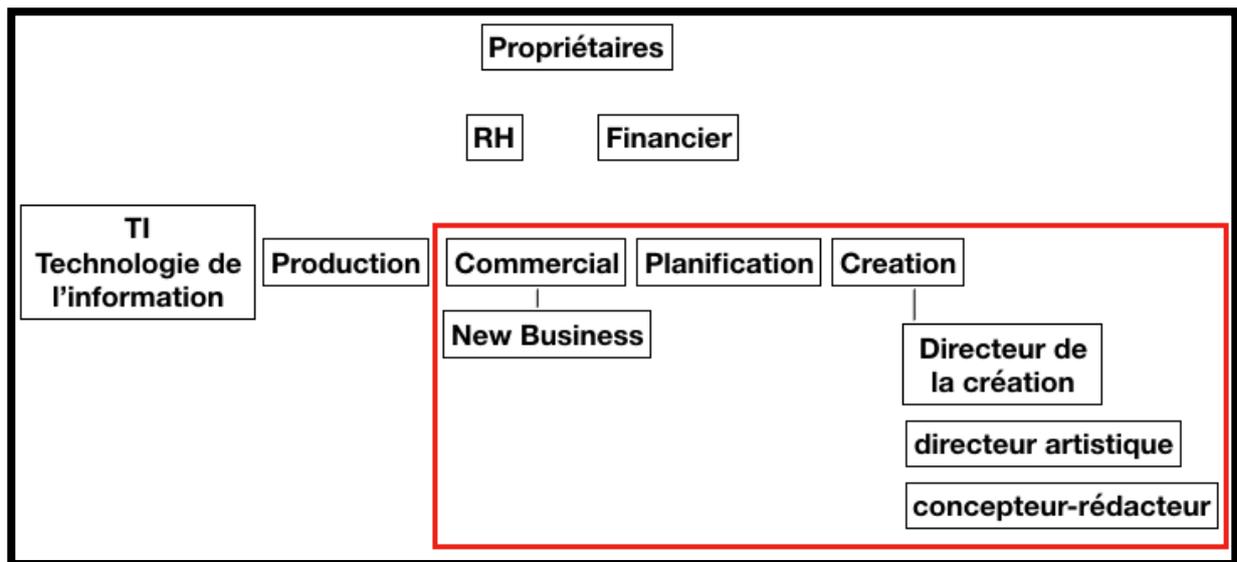


Figure 30. La structure de l'agence Digicom.

La figure 30 montre la position des trois secteurs par rapport aux autres secteurs de l'agence. Ce sont des secteurs qui travaillent très étroitement les uns avec les autres, avec une grande dépendance aux processus de chacun de ces domaines. Ces interactions seront présentées dans le sujet 3.4.2.

3.4.1. DESCRIPTION DE CHACUN DE CES TROIS SECTEURS

L'agence est l'entité juridique spécialisée dans les méthodes, les arts et les techniques publicitaires, qui, sur autorisation du client annonceur, planifie, conçoit et exécute des campagnes publicitaires. Nous pouvons définir une agence de communication comme une organisation commerciale indépendante, composée de secteurs techniques et créatifs, dans le but d'idéaliser et de produire de la publicité et de la communication qui caractérisent le plus les clients des agences de publicité.

Il est nécessaire de préciser que les secteurs d'une agence de communication peuvent varier principalement en fonction de sa taille. Certains départements se distinguent dans la phase de diagnostic et dans la recherche de solutions aux dysfonctionnements constatés. Nous présenterons ensuite ces départements.

3.4.1.1. COMMERCIAL

Prospection, contact publicitaire, représentant... synonymes mis à part, c'est le secteur de l'agence qui en contact direct avec le client. Il est plus agréable et intelligent de travailler dans une atmosphère avec des directions claires, des processus efficaces et des décisions opportunes. La relation client est cruciale dans l'accueil publicitaire. Le professionnel d'Accueil véhicule/incarne l'image externe de l'agence et, pour cette raison, il doit avoir un profil proactif, une bonne élocution et, essentiellement, apprendre des techniques de persuasion, non seulement pour vendre l'idée mais pour transmettre le message. Avant d'essayer de contribuer pour une mission de clients, il est nécessaire de comprendre leur univers, les cultures dans lesquelles ils opèrent, la vraie dynamique de leurs marques et du marché. Par la seule immersion dans le monde du client et du consommateur, les professionnels de l'Accueil peuvent voir de nouveaux *insights* et, effectivement, établir des partenariats réussis. Les professionnels doivent toujours être encouragés à imaginer de nouvelles formes par lesquelles la marque pourrait être placée et à prévoir les menaces de la concurrence avant qu'elles ne deviennent réelles. Par-dessus tout, il est de la responsabilité de l'accueil d'assurer que la marque ait un avenir plus prometteur, plus stimulant et avec plus de succès. Visuellement le professionnel de l'Accueil doit respecter une apparence correcte et essayer d'osciller entre le moderne et le classique. Il doit toujours donner une bonne impression, il est indispensable qu'il se cultive par biais de la lecture de journaux et de magazines d'informations générales et qu'il se consacre à la connaissance de son portefeuille de clients, vu qu'il est plus facile rester une proximité quand on parle la même langue.

Professionnellement cette personne doit maîtriser l'informatique, savoir utiliser au minimum le Pack Office (Word, Excel, Power Point). Pour maintenir la maîtrise de son travail, la communication doit être adaptée et standardisée pour présenter l'entreprise à son avantage et valoriser les propositions soumises. L'Accueil est exempté des logiciels de création, d'édition et de traitement d'images, mais une bonne création est le résultat d'un travail en équipe. Une équipe est généralement constituée des membres suivants :

- **Directeur Commercial** – Planification Analyse de Recherche ; Gestion du département ; principal responsable des factures.
- **Superviseur Commercial** – Accueil du client ; Planification et Elaboration de Briefing.
- **Contact** – Support à l'accueil et briefing de maintenance de campagne (c'est ici que commence la carrière dans l'Accueil).

3.4.1.2. PLANIFICATION

La planification c'est en quelque sorte le « cerveau » de l'agence. Dans de nombreux cas il n'existe pas de personne spécifique pour cette étape. Souvent l'accueil et la création discutent ensemble pour définir les séquences de la planification. Il existe certaines techniques de planification, l'une d'entre elles étant le *brainstorming*, un type de discussion créative libre d'où sortent souvent des idées originales. C'est une erreur de penser que créer est une affaire d'inspiration et de chance. Aujourd'hui la planification d'une campagne utilise presque une stratégie de type militaire dans laquelle tout peut être potentiellement transformé en une arme pour assurer la mission. La valeur de la planification se trouve dans la meilleure capacité à traiter les informations disponibles. Aujourd'hui, avec l'accès beaucoup plus facile à toutes sortes de données, cette capacité a une fonction stratégique : montrer quelles sont les principales voies de positionnement. C'est un outil objectif et robuste qui fait la différence dans le développement d'une stratégie de communication. Il permet d'analyser le comportement des personnes et le reflet de leurs agissements pour mieux accompagner une évolution. Planifier est savoir se mettre à la place du consommateur, vivre et découvrir ces agissements. Visuellement le professionnel spécialisé dans la Planification doit respecter une apparence correcte et essayer d'osciller entre le professionnel de l'Accueil et celui de la Création, en fonction de son contact avec le client.

L'équipe est constituée des membres suivants :

- Directeur de planification – Responsable de la planification et des grandes négociations.
- Superviseur de planification – Responsable du déroulé du service et support au Directeur de Planification, entre autres.
- Contact – Travail auprès des contacts des véhicules ? de communication, en les recevant et en organisant le dossier des fournisseurs de transport.

3.4.1.3. CRÉATION

On ne remarquera aucune marque comme leader si elle imite les actions et les approches de ses concurrentes. Elle ne sera pas non plus leader si elle n'est pas connectée avec ses consommateurs. C'est pour cette raison que la création est à ce point valorisée, dans l'objectif d'obtenir des résultats. Il existe une légende selon laquelle les "créatifs" se trouvent dans un seul département d'une agence : celui de la Création. Le processus créatif commence lors de l'accueil se poursuit dans la phase de planification pour se concrétiser lors de la création et enfin se termine lors de la diffusion dans les médias. La créativité se situe aussi dans la relation avec les clients et même dans l'accompagnement des résultats d'une campagne. Le travail créatif doit mettre en place quelque chose. Il ne suffit pas d'avoir une idée créative et de prier pour que tout se passe bien.

Visuellement le professionnel de Création a son propre style, qui varie entre les « bon chic bon genre » et les « skaters-clubbers ». Rares sont les cas où il y a un contact du professionnel de Création avec un client.

L'équipe est constituée des membres suivants :

- **Directeur de création** – C'est lui qui coordonne les binômes de création. Il approuve ou non l'idée, il suggère des directions à suivre, il crée les principales campagnes. Le Directeur de Création est invariablement un créatif (rédacteur ou directeur artistique). Dans de grandes agences, le Directeur de Création reçoit l'assistance d'un Superviseur de Création qui, en général, forme un binôme avec le Directeur de Création.
- **Rédacteur** - Tout ce qui est d'ordre textuel est à charge de ce professionnel. C'est lui qui élabore aussi le pré-script de films commerciaux et institutionnels, ainsi que les textes pour les pièces/spots ; les idées embryonnaires pour des jingles; etc. C'est très souvent lui qui écrit les comptes-rendus de Campagnes et la Stratégie de Communication. Dans des agences plus petites, la révision des textes est sous sa responsabilité.
- **Directeur artistique** – Ce professionnel l'est souvent par vocation. Quiconque déciderait de devenir directeur artistique le devient difficilement. Il existe une similitude avec l'artiste plastique : un talent naturel pour transformer des idées et des concepts en images est nécessaire ; composer avec équilibre le lay-out ; définir avec la sensibilité de l'artiste, les couleurs, les typologies, les lignes, les textures, les volumes. Finalement le directeur artistique peut se perfectionner, mais il doit avoir une perception aigüe et sensible du langage de l'image.

3.4.2 INTERACTIONS DE BASE ENTRE LES TROIS SECTEURS

Les activités attribuées à une agence de publicité sont nombreuses, cependant, une structuration peut être réalisée par rapport aux trois principales étapes du travail qu'elle rend à ces clients : le commercial, la planification et la création.

Le commercial et la planification, dans un premier temps, impliquent les tâches d'assistance au client, l'étude méticuleuse de leurs caractéristiques et la compréhension de leurs problèmes et opportunités de communication. Dans un deuxième temps, la planification des stratégies à adopter pour résoudre les problèmes et/ou profiter des opportunités présentées par le client.

Les étapes de la Planification et d'Accueil commercial impliquent des activités corrélées et elles possèdent un profil semblable. La fonction centrale du secteur commercial est la relation Agence/Client ; celle de la Planification est de "décider quoi et comment faire, avant le faire" selon Russell (Lupetti, 2003, p. 56). L'activité de Planification est exercée par le Directeur de Planification qui doit avoir un profil dynamique et entreprenant, allié à une vision de marché qui selon Lupetti (2003, p. 56), " aie vécu tous les secteurs d'une agence de communication, ainsi qu'avoir travaillé l'autre côté du bureau, autrement dit, avoir été annonceur. "

Le commercial, dont le travail est basé sur le contrôle et la prise de décision, doit d'être agile et déterminé, un bon publicitaire et un bon connaisseur du segment des personnes, entreprises ou secteurs où son client est inséré. Pour être un bon commercial, il est nécessaire d'être expert des techniques de communication et de savoir comment, quand et où les appliquer. Il faut aussi posséder une bonne connaissance du marché sur lequel les clients travaillent, aussi bien que les entreprises de leurs clients. Ce qu'une entreprise qui annonce attend d'une agence, doit être aperçu, compris et incorporé par le service d'accueil (Lupetti, 2003, p.58). Le commercial a aussi la tâche d'accompagnement de la création, la production, planification et l'analyse des résultats avec le but de toujours bien tenir informer le client et faciliter la négociation et l'approbation de toutes les étapes du processus qu'implique un travail de communication. La création qui, pour Sampaio (1999, p. 58), est "l'essence de l'agence", elle comprend la phase de conception des idées, des textes, des slogans, des illustrations, des sons, des thèmes et de toutes autres formes de communication qui seront utilisé pour transmettre de la meilleure façon les meilleurs messages publicitaires qui résoudront les problèmes de communication des clients.

En travaillant toujours à partir de la planification, la création est, en général, exercée par le Directeur de Création qui coordonne directement ou indirectement les binômes de création, composés d'un rédacteur (responsable du texte) et d'un directeur artistique (responsable de la partie visuelle de la campagne publicitaire) qui travaillent ensemble sur un même projet. Dans certaines agences, quand le processus de création implique du matériel pour la radio et télévision, le travail du binôme de création est enrichi par des spécialistes en images et sons cinématographiques.

La créativité intègre le profil professionnel du binôme de création. La capacité d'imaginer et réaliser des choses nouvelles et inédites fait partie du potentiel de ces professionnels qui doivent, avant tout, être intelligents, observateurs et studieux. Pour Lupetti (Lupetti, 2003, p. 68), "Le potentiel créatif est inhérent à l'être humain, c'est le produit de son intelligence". L'intelligence, elle, est la capacité de connaître et comprendre le monde qui nous entoure. La connaissance et la compréhension proviennent de l'information et de l'observation. Ainsi, le professionnel de création doit être un profond connaisseur du monde qui nous entoure, des sujets parfois complexes de notre réalité socio-économique et politique jusqu'aux futilités pertinentes du monde du commérage (Toujours selon Lupetti, "d'autres attitudes sont désirables dans le professionnel de création : la curiosité, le risque, le désir d'apprendre, le questionnement, l'acceptation aux ambiguïtés, la coexistence, l'euphorie de la découverte, l'admiration et l'observation." (2003, p. 69).

Au département de la création sont aussi liés le studio photographique (quand il existe dans l'agence) et le studio de création où sont fait les *roughs* et les preuves numériques, les illustrations et les montages électroniques du matériel publicitaire. La création publicitaire est le département le plus visible d'une agence parce que c'est là que sont pensés les projets et les pièces/spots publicitaires graphiques, électroniques, numériques. Il y a aussi les nouvelles propositions de création pour des médias récents et émergents, comme des jeux, des vidéos pour Internet, la participation à des promotions dans des points de vente ou dans des réseaux sociaux. A partir de ce panorama, il devient plus facile de comprendre ce qui arrive quand une mission est demandée, que ce soit une demande pour lancer un nouveau produit ou une campagne de diffusion d'un simple changement d'adresse ou de téléphone d'un certain client. Tout commence réellement dans le secteur de l'Accueil qui, après la prospection du client, recevra et révisera le Briefing, contenant les informations sur les besoins afin de définissant l'action de communication et les objectifs de la campagne, la disponibilité budgétaire, la période de diffusion, etc.

C'est à partir de ce moment que le Service commercial, de retour de visite Client utilise les informations collectées sur le client et la connaissance acquise sur le produit et ses campagnes. Il étudie le problème avec le secteur de Planification (quand il existe dans l'agence) pour définir une stratégie d'actualisation afin que les objectifs du client soient atteints. Il fera la Planification de la Campagne avec l'aide du secteur de la Création lors d'une réunion de travail (ou réunion de planification) pour définir la devise et les actions de marché pour cette campagne publicitaire. C'est à ce moment que la technique du brainstorming est utilisée, cherchant à profiter de toutes les idées des professionnels participants. Le résultat de ce travail est discuté avec le client qui fera des observations, et demandera des corrections ou approuvera sans remarques importantes. Après l'approbation de la planification sur la campagne le Service d'Accueil élabore un Briefing pour la création. A partir de là, la création concrétise la campagne en élaborant des annonces, des publicités et toutes autres pièces/spots publicitaires ou promotionnels de support et fera les *Layouts* ou des tests numériques pour que le Service d'accueil les présente au client.

Dans la suite de ce processus, la planification de la campagne est ajustée et sont déclenchées toutes les activités qui mèneront à la finalisation de matériel publicitaire approuvés par le client. Le département financier a des relations avec l'ensemble des services d'une agence. Il contrôle les notes de service autorisées de création et de production de matériel publicitaire. Il assume un rôle important dans le contrôle du budget et dans les comptes rendus au client.

3.5. LES RÉACTIONS DU SERVICE DE LA CRÉATION PAR RAPPORT AUX CONCEPTS DE DYSFONCTIONNEMENTS, DE COÛTS CACHÉS ET DE PERFORMANCES

Dès le début de la recherche-intervention (Savall et Zardet, 1987, 2015), le secteur de la création a été réticent sur la démarche engagée. Il était difficile pour les membres de celui-ci de comprendre l'approche des dysfonctionnements : la manière de les identifier et comment se faisait la quantification en chiffres et la valorisation des coûts cachés. L'importance des demandes externes exige l'acquisition d'une conscience plus large du processus de production du matériel publicitaire finale qui dépasse l'approche par la technique et le matériel. Il existe des points communs entre une création publicitaire et une création artistique. Le travail créatif publicitaire se caractérise cependant par l'urgence et une forme de prudence, parce qu'il sera soumis à beaucoup de jugements et le plus grand et le plus important sera l'atteinte des objectifs auprès du public. Le professionnel doit créer en prenant en compte ces facteurs

pour aboutir malgré tout à une sorte de rupture des attaches. Pour dépasser la contradiction limites / liberté nécessaire à la création, il est nécessaire de se libérer des « cadres » et d'intégrer deux exigences contradictoires qu'implique la création : être libre mais aussi de respecter les limites définies. Ces limites sont celles du client mais aussi celles qu'il est nécessaire de prendre en compte pour la survie de l'agence : le processus de changement organisationnel engagé pour résister à la crise.

La recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015) était perçue par l'équipe comme "une attache" qui limitait le développement du processus créatif, et surtout comme une sorte de "mélange" entre des dimensions quantitative de l'activité et financières (coûts cachés) alimenté par la partie de la liberté créative totalement qualitative. Cette perception a été le problème principal de non convergence entre l'équipe de création et les autres secteurs de l'agence. La recherche d'amélioration des performances collective et individuelle est perçue par les créateurs comme une barrière bureaucratique qui serait inutile à un unique secteur de l'agence : le secteur de la création ! Pour ces derniers, leur secteur serait une entité complètement "en dehors" du fonctionnement quotidien de l'agence. Les dysfonctionnements sont dans ce cadre quelque chose de complètement nécessaire pour que la créativité soit développée et utilisée, ils sont inhérents au processus créatif et réduire ce facteur aurait alors un fort impact sur la qualité créative. A ce stade, il était possible d'identifier un manque total de reconnaissance de la part de l'équipe des créateurs du concept de dysfonctionnements mais aussi d'une absence de projet (socio-économique ou non).

Dans une agence des règles communes doivent être suivies pour qu'il y ait une harmonie dans les interactions entre les différents secteurs tout en favorisant le travail de création : la liberté de conduire un travail créatif dans le cadre d'un processus de production partagé. La difficulté de compréhension de l'équipe des créateurs était de reconnaître que certaines règles relevaient plutôt de procédures et de processus communs pour améliorer le travail collectif que simplement des règles en tant que tel. A titre d'exemple, une règle consiste à utiliser la même procédure d'élaboration de briefing et la même base des données clients pour homogénéiser la campagne de communication développée avec la contribution des différents secteurs. Chaque secteur a son approche mais tous peuvent utiliser les mêmes outils, les mêmes procédures, de façon à mieux intégrer chaque étape dans la construction d'une campagne de communication.

Cette perception limitée a généré beaucoup de difficultés pour inclure l'équipe de création dans le processus de changement organisationnel. Dans les phases de changement, la facilité conduit souvent à apporter des réponses toutes faites. Un créateur, au contraire, est celui qui

tolère cet état pour en sortir avec du nouveau, au lieu de s'attacher à cette réponse qui est la plus "à portée." (Lino-Silva, 1990). Des limites sont à souligner lorsqu'un créateur focalise sur un fait, en prend possession et formule des associations d'idées indépendamment du contexte. Dans ce mouvement, les individus jouent avec les idées, et celles-ci semblent plus relever d'un individu que d'appartenir au groupe. Le lien entre "règle" et "limitation créative" est complètement erroné dans ce cas. La recherche d'une meilleure réponse n'est pas fondée sur la critique systématique, une idée suggérée par l'un, peut être reprise par un autre, adaptée, complétée, changée ou inversée. L'influence du directeur de création et de quelques directeurs artistiques dans l'équipe de création a beaucoup contribué à cette "croyance limitante" dans l'équipe, où la totale et complète indépendance devrait être maintenue à tout prix pour la performance de l'équipe.

Nous nous référons à ce que l'école française d'analyse de groupes (Anzieu, 1978) appelle le psychisme groupal. Le développement de la parole et du dialogue suite au diagnostic a fait évoluer le mode de fonctionnement de l'équipe de création et les idées jugées les meilleures suggérées par des individus sont adoptées par les autres membres. En l'espèce une des meilleures idées a été de refuser toutes les idées de changement. En effet, refuser de participer à la recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015) permet de réduire le volume de travail supplémentaire associé à cette recherche-intervention, laissant plus de temps à consacrer au processus créatif pur, isolé et complètement à part du fonctionnement de l'agence. Un individu inséré dans une telle ambiance peut interagir de façon plus libre et relativiser les limites et contraintes internes, parce qu'il compte sur le groupe des créatifs pour assumer la posture vis-à-vis de l'externe. Ainsi, les nouvelles idées ne circulent pas librement entre les individus, parce qu'elles seront soumises à l'appréciation du groupe, critique mais en syntonie avec l'esprit créatif, autrement dit, engagé dans la recherche de l'indépendance totale.

La situation semble paradoxale : un groupe fonctionne d'une façon convergente, du point de vue de la pensée et de ses représentations alors qu'une équipe de création devrait fonctionner de manière divergente pour être créative. Dans le secteur de la création, converger reviendrait à penser de façon divergente par rapport au reste de l'agence : abandonner l'évidence de trouver de nouvelles réponses. Ce retour et la formation même du groupe pour se conforter dans sa différence celle d'un rejet d'un nouveau mode de fonctionnement induit par le processus de changement organisationnel engagé.

Il y a une forme de syntonie entre les membres du groupe nécessaire à la réalisation de l'activité. Ce phénomène introduit une forme de psychisme groupal qui franchit la possibilité

d'explication à partir des seules individualités. Cela est connu dans la théorie de la dynamique de groupe sous le terme de "synergie". Cependant, ce terme donne un nom mais n'explique pas réellement ce phénomène. Freud (1921) applique à l'étude de phénomènes massifs le terme « d'infection" pour désigner la facilité avec laquelle les états d'esprits se disséminent entre les personnes d'un même groupe. Ce peut être observé dans de petits groupes quand une sorte d'angoisse devient dominante, pénétrant le psychisme groupal, impliquant toutes les personnes participant à une réunion, que ce soit ou non une session thérapeutique. Cette angoisse de suivre les règles et même d'assumer la responsabilité de chercher des solutions pour résoudre les problèmes créés par les divers dysfonctionnements a conduit à cette posture défensive de l'équipe de création. Particulièrement au regard de sa responsabilité dans la production de coûts cachés, extrêmement coûteux pour l'entreprise faire un renvoi sur la partie qui les présente). Le refus de comprendre l'équation proposée par la recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015), qui articule la détection de dysfonctionnements, les coûts des ressources mobilisées pour les réguler (coûts cachés) et des gisements de performances, a été la source de beaucoup de préoccupation, d'angoisse et de souffrance pour de nombreuses personnes de l'équipe de création.

Quelle est la syntonie, l'état émotionnel nécessaire à un groupe qui crée ensemble ? Et, en l'occurrence, quel est l'état émotionnel nécessaire à ce qu'il accomplisse une activité de création dans des limites identifiées en situation paradoxale ? Cela revient à se demander quelle est la limite entre la liberté créative et la règle corporative ? Selon le modèle freudien, ce qui arrive aux membres du groupe de création est quelque chose de semblable à une double présence. Dans le "réseau" qui est formé entre eux, circule un même fil d'associations d'idées orientées par des données de réalité, mais sous influence de ce réseau, chacun voyage librement et en profondeur dans son propre univers mental à la recherche de représentations. Dans ce cas, ces représentations sont des "chaines" qui limitent le processus créatif, ou même les interactions dans le groupe de création. Inclure le secteur de la création dans une dynamique d'entreprise, guidée vers une amélioration des performances et promouvoir les changements nécessaires, a été une idée très "en dehors" de la mentalité de l'équipe qui doit être libre et indépendante, selon le directeur de création lui-même.

Dans l'agence Promoff l'équipe de créateurs étant externalisée, nous n'avons pas eu la possibilité d'avoir ce niveau d'analyse approfondi pour décrire le fonctionnement de cette équipe quant aux concepts de dysfonctionnements, de coûts cachés et de performance. Nous avons rendu visite à ces professionnels sur leurs lieux de travail pour analyser l'impact de cette externalisation sur les performances de l'agence, particulièrement par rapport aux interactions entre cette équipe externe de création et les équipes commerciales et de planification.

Après avoir présenté les réactions du service de la création par rapport aux concepts de dysfonctionnements, de coûts cachés et de performances, nous allons nous intéresser par les changements observés dans la dynamique de l'équipe créative.

3.6. LES CHANGEMENTS OBSERVÉS DANS LA DYNAMIQUE DE L'ÉQUIPE CRÉATIVE

Nous avons conduit une réflexion sur le rôle du professionnel qui est, de notre point de vue, le plus important dans une agence : le directeur de création. Plusieurs réunions ont été exploitées pour évaluer quel serait le rôle « idéal » de ce professionnel, la forme d'action qui pourrait être plus utile à l'agence et à ses clients. Ce travail nous a servi de guide dans le processus d'accompagnement du responsable du secteur de la création ou pour améliorer la gestion des interactions entre le secteur de la création et les autres secteurs d'une agence.

Agence Digicom :

C'est sur cette base que nous avons commencé à accompagner le directeur de la création pour qu'il évolue vers un rôle de professionnel clé dans le processus de changement, non seulement auprès de son équipe mais aussi vis-à-vis des autres secteurs de l'agence. Le changement de comportement du directeur de la création servirait de levier, d'exemple pour beaucoup qui étaient encore réticents au regard du processus de recherche-intervention. Le directeur de création a été impliqué dans des réunions qui servaient à donner à définir un "cap" en fonction des consignes des associés de l'agence. Sa vision a commencé à être plus stratégique puisqu'il participait, en effet comme le directeur de l'agence à la construction de la stratégie. La nature de sa contribution a évolué en passant d'un rôle d'agent passif dans la prise de décision à un acteur d'influence reconnu comme pertinent dans la prise de décision stratégique dans l'agence. Il a commencé à être plus pro-actif formulant un avis professionnel sur les idées qui avanceraient et celles qui n'avanceraient pas. Cependant, étant la seule autorité dans les décisions concernant la création, la frontière entre directeur dictateur de création était de plus en plus mince. En effet, dans un modèle où l'idée passe par un seul filtre créatif, les opinions et idées intéressantes finissent par se perdre. En huit mois ce directeur avait la vision de tout ce qui était fait dans l'agence et il arbitrait entre ce qui était bon de ce qui serait exclu et était en capacité de produire les meilleurs travaux de l'agence. Son point de vue a évolué vers un rôle idéal d'un directeur de création qui serait beaucoup plus grand et plus important que la simple dimension opérationnelle. Plutôt que de rester dans le rôle d'être

la personne avec les meilleures idées, ou capable de juger le meilleur travail, ou même d'être la meilleure personne pour gérer le processus créatif, il a pris l'initiative de transformer la manière de penser dans l'agence et de construire une conscience créative collective. Son influence est allée au-delà du département de la création.

Une question restait encore en suspens : qui prendrait les décisions ? Le travail d'équipe est parfois entravé par des concepts ou des idées qui divisent plus qu'ils ne rassemblent. Le directeur de création a commencé à partager la responsabilité de la prise de décision avec un groupe de personnes en qui il avait confiance plutôt que de centraliser. Avec des collaborateurs talentueux dans l'agence, une diversité d'idées différentes s'exprime parmi lesquelles il faut choisir. Pour maintenir la diversité vivante Le directeur de la création a favorisé une atmosphère attractive pour les personnes créatives et encouragé le fait que les autres membres de l'équipe deviennent plus créatifs qu'il ne semblait possible. Concrètement il a cultivé un débat actif sur ce qui détermine un bon travail ce qui a permis à beaucoup de personnes de développer leur capacité à mieux choisir les directions à suivre pour leur mission.

A partir du changement de positionnement du directeur de la création, les personnes croient être capables de créer des expériences qui n'ont jamais été faites auparavant pour les clients. C'est la porte ouverte aux révolutions créatives. Dans cette agence, ce qui fait actuellement un bon directeur de la création est la capacité de libérer la créativité autour de lui, même en suivant des normes et des processus communs. La force de ce directeur de création a été de développer les liens de son équipe avec les départements de la planification et du commercial. Cette triade a fini par trouver sa place dans le processus de changement organisationnel, transformant les personnes en des acteurs démultiplicateurs d'un nouveau mode de pilotage basé sur l'efficacité et les résultats intégrés.

L'approfondissement de l'évolution du rôle du directeur de la création a été marqué par un ensemble de micro-changements que nous présentons à présent.

3.7 LES ASPECTS OBSERVABLES DE CE CHANGEMENT DE RÔLE DU DIRECTEUR DE CRÉATION

Le directeur créatif est finalement devenu un dictateur créatif. Dans ce modèle où l'idée passe par un seul filtre créatif, des voix et des idées intéressantes ont été perdues. En outre, ils étaient limités par les goûts, les styles et le jugement de ce professionnel, aussi talentueux

soit-il. Avec cela, la capacité créative de l'agence est limitée, et vient d'avoir un ton et un style unique. C'est le moyen le plus rapide pour l'agence de passer de l'innovation à la stéréotypie.

Aujourd'hui, le rôle idéal du directeur créatif est beaucoup plus important que n'importe quelle tâche opérationnelle. Plutôt que d'être la personne avec les meilleures idées, ou de juger le meilleur travail, ou la meilleure personne pour gérer le processus créatif, ce professionnel a pour mission de transformer le cerveau de toute l'agence et de construire une conscience créative collective. Avec cela, son influence va au-delà du département créatif. Actuellement le directeur créatif est capable de partager cette responsabilité entre un groupe de personnes en qui il a confiance. Quand il y a des talents dans l'agence, il n'y a guère de bonne idée. Au lieu de cela, il y a beaucoup d'idées différentes à choisir. Et le directeur de création, doit maintenir cette diversité vivante. Il est essentiel que le directeur créatif puisse façonner un environnement qui attire les gens créatifs et rend le reste de l'équipe plus créatif que cela ne semble possible. En outre, cultiver un débat actif sur ce qui détermine un bon travail. Donc la diversité des idées règne et beaucoup de gens développeront la capacité et choisiront les meilleures directions à suivre. Cela devrait faire croire aux gens qu'ils sont capables de faire l'impossible et de créer des expériences qui n'ont jamais été faites auparavant. C'est là que les portes s'ouvrent aux révolutions créatives. Un acte audacieux pour les professionnels qui développent traditionnellement une carrière basée sur une réputation créative. Ce qui fait que le directeur créatif a la capacité à libérer la créativité qui l'entoure. Nous avons pu vérifier des actions qui décrivent ce nouveau moment du directeur de la création dans l'agence :

1. La création a commencé à aller chercher avec le service commercial le briefing auprès du client.
2. Le secteur de la création a aussi commencé à participer aux réunions du service commercial et de la planification pour comprendre le processus de développement du briefing et de l'ouverture du job dans l'agence.
3. Ils ont aussi élaboré les tableaux qui décrivent les processus de l'agence pour qu'ils puissent "s'immerger" dans le processus.
4. Le secteur a été structuré avec les professionnels séparés dans des stages de développement. Cela signifie que chaque professionnel de la création est six mois avec un client et le service commercial et ensuite passe à un autre groupe commercial avec un

nouveau client. Cela afin que la création ait toujours la chance de développer et de maintenir la "créativité" en évolution.

5. La création a commencé à accompagner la production pour comprendre de quelle façon elle peut informer la production des détails techniques des travaux demandés.
6. Le secteur de la création commence à avoir plus de présence dans le "conseil" d'innovation. Ce sont des professionnels qui se réunissent tous les mois pour discuter des déviations, améliorations, problèmes, etc.
7. Développement de mécanismes pour le secteur de la création pour accompagner chaque stage de chaque travail dans l'agence. Cela marche aussi pour tous les secteurs de l'agence.
8. Le secteur de la création cesse d'être celui qui "critique" et "produit des problèmes" et devient celui qui contribue d'une façon plus créative, avec une vision différente, utilisant la création pour améliorer les travaux et les processus.
9. Plus d'autonomie pour les créateurs. Le directeur de création sert aujourd'hui davantage de conseiller, s'il y a des doutes dus au manque d'expérience, que comme quelqu'un qui valide le travail des équipes de création. Le directeur de création commence à avoir un rôle de facilitateur auprès des autres secteurs de l'agence et même auprès du client de l'agence. Ces actions démontrent le changement d'attitude et de comportement du directeur créatif vis-à-vis de son équipe et des autres services de l'agence. Cela a considérablement modifié la dynamique de travail entre les départements de l'agence et le département création, en contribuant à créer un environnement propice à l'évolution et à accroître l'efficacité opérationnelle de la création et de l'agence dans son ensemble.

Dans ce chapitre, nous présentons une compréhension plus détaillée du fonctionnement des agences, de leurs structures et des interactions entre les départements, soit pendant la phase de diagnostic, soit pendant la phase de changement proposée pour atteindre les objectifs recherchés par les agences.

Nous terminons ainsi la partie un de cette thèse, ce qui nous conduit à la deuxième partie, qui sera consacrée à la présentation et à l'explication de l'analyse de la dynamique organisationnelle au regard des concepts de coopération, leadership et changement organisationnel. Ces trois concepts font partie

intégrante du cadre théorique choisi pour cette thèse, en fonction des thèmes traités et de la problématique rencontrée dans cet environnement des agences de communication au Brésil.

**DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE DE LA DYNAMIQUE
ORGANISATIONNELLE AU REGARD DES CONCEPTS DE
COOPÉRATION, LEADERSHIP ET CHANGEMENT
ORGANISATIONNEL.**

CHAPITRE 4. LES PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT DE LA COOPÉRATION

Dans ce chapitre, nous allons décrire et analyser les pratiques de coopération entre les différentes équipes de chacune des agences, par secteur d'activité, afin d'identifier en premier lieu le fonctionnement spécifique de chaque équipe puis la manière dont elles interagissent les unes avec les autres.

Nous présenterons également la manière dont l'outil de gestion socio-économique conçu pour intégrer la stratégie de l'entreprise ont été utilisé afin d'accroître la coopération et l'intégration entre les équipes :

Le contrat d'activité périodiquement négociable et le plan d'actions prioritaires.

Cette analyse sera réalisée à partir de différentes théories contribuant à une meilleure compréhension des phénomènes de coopération au sein des agences étudiées.

Chapitre 4. Les pratiques de développement de la coopération

4.1 La Coopération - Concepts et définitions

4.2 La Coopération intraorganisationnelle

4.3 Les différents types de réseaux intra-organisationnels

4.4 Les réseaux de coopération

4.5 Performance des réseaux intra-organisationnels

4.6 Attributs essentiels de la gestion de réseau

4.1 LA COOPÉRATION - CONCEPTS ET DÉFINITIONS

Au sens populaire, la coopération est fréquemment comprise comme une action collaborative volontaire et consciente, liée à un objectif commun partagé entre les acteurs qui l'exécutent. Selon Fernando Cláudio Prestes Motta (1994 p.16), sociologue brésilien renommé et analyste des organisations, "dans notre société actuelle le terme « coopération » a une valeur positive, incluant d'habitude l'idée de spontanéité, de caractère volontaire et de tolérance." Ainsi on considère qu'un individu coopère, ou est coopératif, quand il cherche, volontairement et

consciemment, à entrer dans une relation collaborative avec d'autres personnes, pour une cause ou une mission acceptée de façon commune. Cependant, en sciences humaines et études organisationnelles la coopération est vue comme un phénomène vaste, complexe et aux causes multiples. Ici, l'existence d'un objectif spécifique prédéfini et partagé par les individus qui coopèrent, et même leur propre conscience quant au besoin de coopérer n'est pas un prérequis obligatoire pour qu'il y ait coopération.

Amitai Etzioni (1976), auteur en théorie des organisations, soutient que la coopération dans une organisation sociale peut être obtenue de plusieurs façons, selon le style de management utilisé par la direction. Ainsi, dans un certain contexte organisationnel les individus peuvent coopérer sous pression de la force physique, latente ou même manifeste, ce qui caractériserait la coopération spécifique à une organisation coercitive comme une prison, un champ de travail forcé ou un hôpital psychiatrique. Toujours selon Etzioni (1976), les agents coopèrent en fonction de la réalisation d'un calcul coût-bénéfice individuel basé sur les avantages et les inconvénients économiques particuliers que la coopération leur apporte, ce qui caractérise la coopération spécifique à une organisation utilitaire, telle qu'une entreprise privée.

Les objectifs propres à chaque individu qui coopère ne doivent pas nécessairement converger. Il suffit d'observer, comme fait Etzioni (1976) en mentionnant les contributions de Karl Marx à sa "théorie structuraliste", les différents conflits entre capitalistes et travailleurs existant dans les organisations d'entreprises. Cet aspect de la théorie d'Etzioni nous a aidés à comprendre les motivations de l'équipe de création chez Digicom, qui se sont montrées différentes des motivations communes à la majorité des autres équipes de l'agence.

Le sens de la notion de coopération change selon la compréhension des avantages identifiés par le secteur de la création. Ainsi, pour l'ensemble de l'agence il était plus important de participer au processus de changement organisationnel, pour organiser et maintenir l'entreprise en activité face aux problèmes générés par la fragilité du marché brésilien. Dans le même temps il fallait aussi résoudre les dysfonctionnements qui pesaient sur la performance de l'entreprise. Cette compréhension était générale dans l'agence, les départements partageaient cette vision, à l'exception du secteur de la création qui était hors de ce processus, justement parce que ses objectifs étaient différents. Ces objectifs étaient d'avantage liés au fait de maintenir leur liberté créative et leur indépendance, pour les individus et l'équipe de création.

Les secteurs de l'agence aussi bien que les associés ont compris ces objectifs, mais la façon dont ces objectifs étaient mis en pratique ne produisait pas l'effet attendu, ni pour l'équipe de création, ni pour les secteurs commerciaux et de planification, les plus affectés les méthodes de travail de l'équipe de création.

Face à cette distance entre le discours et les actions du secteur de la création, nous avons eu recours à deux outils qui ont permis d'aligner les objectifs individuels, collectifs et intra organisationnels : le plan d'actions prioritaires et le plan d'actions stratégiques internes et externes (Savall et Zardet, 1995, 2005), présentés dans le chapitre 2, point 2.5.

Dans le cas de l'agence Promoff, où le secteur de la création est externalisé, le modèle de coopération est d'avantage guidé par les avantages financiers de ces deux acteurs. Dans l'agence, le modèle est basé sur l'exercice de contrôle et de pouvoir du propriétaire, particulièrement avec les secteurs qui interagissent avec le secteur externe de la création, autrement dit, le commercial et la planification. Cette relation entre, d'un côté l'avantage financier, et d'un autre côté le contrôle et l'exercice de pouvoir, est la cause de certains des dysfonctionnements identifiés.

À titre d'exemple, parmi les dysfonctionnements on peut citer :

. **Refus du budget en raison du manque d'information** : Dans ce cas, en raison de l'absence de canaux de communication ouverts entre les équipes internes de l'agence et l'équipe de création externe à l'agence, un écart entre les coûts prévus pour le travail demandé par le client via l'équipe interne de l'agence et les coûts réels du travail de création effectué par l'équipe externe à l'agence.

. **Défaut du processus d'information entre les secteurs** : les informations ne circulent pas de manière appropriée et en temps opportun entre les équipes au sein de l'agence, de manière encore plus préjudiciable entre les équipes internes et la structure de création externe.

. **Dépenses supplémentaires dans l'opération en raison du manque de planification** : la première interaction entre la structure de création externe se fait avec le secteur de la planification, ce qui provoque effet de cascade dans les processus ultérieurs au sein de l'agence à partir de ce premier contact entre structure de création externe et secteur de la planification.

Une autre possibilité, selon le modèle proposé par Etzioni (1976), est la coopération spécifique aux organisations normatives. Dans ce cas, la direction utilise largement le pouvoir exercé par

la manipulation de symboles, prestige et statut, et la participation des individus se fait en fonction d'une compréhension positive qu'ils ont de l'importance, la valeur ou même le devoir de leur coopération avec ce tel pouvoir. Les exemples caractéristiques de ce type de coopération peuvent être trouvés dans des organisations comme des églises et comme certaines "associations volontaires". Curieusement, le contrôle exercé dans les organisations normatives se présente comme une des plus raffinées et efficaces versions du contrôle organisationnel existant, vu que les "membres inférieurs" ont tendance à présenter une grande docilité vu qu'ils cooptent le pouvoir exercé sur eux (Etzioni, 1976).

Il s'agit donc d'un pouvoir indirect, qui peut même tromper la conscience de ceux qui lui sont soumis. Bien qu'Etzioni (1976) explique que les types de pouvoir et la participation existante dans son modèle théorique peuvent se trouver fondus ou superposés dans les cas empiriques d'organisations réelles, il est important de vérifier que l'auteur exclut dans son analyse toute forme de coopération pouvant être traitée d'une façon spontanée, autrement dit, à partir de la propre "volonté" ou motivation intrinsèque des individus qui font partie d'une certaine organisation sans qu'il y ait, premièrement, une exposition de ces individus à un certain type de pouvoir délibérément entrepris. Que cela soit sous l'emprise du pouvoir coercitif (physique), du pouvoir sur la rémunération (économique) ou du pouvoir normatif (symbolique), les différents membres de l'organisation semblent toujours travailler en accord avec un plan général (bien que non nécessairement partagé de façon authentique entre tous), proposé extérieurement par une administration centralisatrice, délibérative, consciente de son rôle de coordination et du pouvoir qu'elle utilise sur les autres membres de l'organisation.

Chez Digicom le pouvoir normatif est plus fort, parce que le groupe possède un but commun, à part le secteur de la création. De même que la célèbre phrase du roman *Les Trois Mousquetaires*, d'Alexandre Dumas (1844 - 2014) "un pour tous et tous pour un" décrit l'union et la coopération entre les équipes, l'équipe de création est restée en dehors de ces interactions articulées autour d'un but commun, celui de la vision stratégique des associés socialisée à partir du plan d'actions prioritaires, et du plan d'actions stratégiques internes et externes, (Savall et Zardet, 1995, 2005). Pour le secteur de la création, être à l'extérieur de cette dynamique du processus de changement organisationnel représente, symboliquement, son exclusion du groupe intégré formé par les secteurs de l'agence.

Chez Promoff le pouvoir s'exerce plutôt sur la rémunération, facteur économique entre l'agence et ses prestataires de services externes, comme le secteur de la création et de technologie. Cela est plus clair quand le propriétaire de Promoff informe les structures externes de la rentabilité du travail de l'agence, qui la plupart du temps, est inférieure au

montant demandé par les secteurs externes. Cette recherche d'un avantage économique entre les parties impliquées engendre beaucoup de problèmes de qualité et de délais des travaux de Promoff.

En résumé, selon le modèle proposé par Etzioni (1976), s'il n'est pas nécessaire de parler de l'existence d'objectifs communs consciemment partagés dans l'organisation pour que l'on puisse parler de coopération, il est toujours nécessaire de supposer que la coopération dépend de l'existence d'un plan ou d'un objectif externe prédéterminé, idéalisé par ceux qui dirigent l'organisation.

L'alignement d'objectifs communs entre le secteur de la création, commercial et de planification a commencé quand les directeurs de ces secteurs ont commencé à travailler en équipe. Le directeur commercial et celui du service de l'accueil ont présenté leur Plans d'Actions Prioritaires respectifs pour que le directeur de création comprenne la construction et l'utilisation de cet outil. Cela a aussi permis de construire une relation de confiance respectueuse entre les trois services, en même temps que les niveaux de connaissance commençaient à s'équilibrer entre ces trois secteurs. L'associé de Digicom, a impliqué encore davantage le directeur de création, en le convoquant avec les autres directeurs de l'agence pour une réunion sur le plan d'actions stratégiques internes et externes de Digicom.

Cela a augmenté d'autant plus l'engagement des directeurs. Par effet contraste, le directeur de création a constaté que tous étaient "dans le même bateau" excepté lui. L'heure était venue d'essayer de rejoindre le groupe dans le processus de changement proposé.

La compréhension d'Etzioni (1976) de la coopération humaine semble se rapprocher du marxisme qui s'attache particulièrement à l'aspect professionnel de l'activité humaine organisée. Cette compréhension est adoptée par certains spécialistes des organisations comme Prestes Motta (1986). Bien que l'existence d'un plan soit également nécessaire dans ce modèle de coopération, rien ne garantit que ce dernier soit à la base d'accord commun ou authentique quant à un tel plan. En résumé, la compréhension marxiste de la coopération, selon Prestes Motta (1986) ou Etzioni (1976) comprend :

- a. L'existence d'une certaine division de travail, que celle-ci soit simple, "naturelle" ou non délibérée ;**
- b. L'existence d'un centre de pouvoir conscient et actif, responsable de la coordination des plusieurs activités individuelles.**

Cependant, il ne s'agit là que d'une vision partielle de la coopération. Ainsi, ce n'est pas seulement à partir de l'existence d'un accord authentique sur un certain objectif commun que l'on peut expliquer le phénomène de la coopération, cela est valable aussi pour une action planifiée et délibérément entreprise pour obtenir la coopération.

En d'autres termes, contrairement à ce que suggèrent les conceptions d'Etzioni il peut exister une coopération sans aucune action individuelle volontaire et consciente pour coopérer, et même où personne n'entreprend la coopération par l'utilisation planifiée et calculée d'une certaine forme de pouvoir. Le sociologue Émile Durkheim (2001) considère que l'intégration sociale est un phénomène qui existe indépendamment des consciences individuelles ; et, au moins du point de vue méthodologique, ce dernier peut valoir pour la coopération humaine. Pour cet auteur, les phénomènes sociaux, comme la coopération, doivent être compris comme des "faits sociaux". Ainsi, comme n'importe quel "fait social", ils s'imposent aux individus par des causes qui échappent à leurs actions et à leurs perceptions subjectives singulières.

Autrement dit, la coopération serait, selon ce modèle, le résultat "naturel" de la vaste socialisation, de l'institutionnalisation et de l'éducation formelle et informelle par lesquelles l'individu se développe dans la société. Dans ce cas, la coopération ne dépendrait ni de l'action purement intentionnelle d'un certain individu voulant coopérer, ni de l'action délibérée d'une troisième partie intéressée à obtenir la coopération d'une autre personne. Selon ce modèle, il y a de la coopération dans la société et dans les organisations, parce que les individus sont poussés, par la morale, la culture et les institutions, à agir d'une certaine façon et, en même temps, ils sont aussi empêchés d'agir de façon non-coopérative.

En résumé de cette introduction après avoir étudié différentes théories et méthodes liées au concept de coopération, nous avons choisi un volet en particulier, celui de Chester Barnard pour approfondir notre analyse des réseaux de coopération intra-organisationnels.

4.2 LA COOPÉRATION INTRA - ORGANISATIONNELLE

Pour Barnard (1971) la coopération est un système fonctionnel d'activités de deux personnes ou plus. La coopération, en tant que produit d'une action collective, répond à un certain besoin humain, autrement dit, elle a une fonction. Il ne peut pas être dit, *a priori*, si ce besoin relève d'une volonté, s'il y a une prise de conscience quant à son existence, s'il y a un accord quant à ce qui doit être fait pour l'atteindre, s'il y a une division arbitraire de tâches et s'il y a une coordination externe de ces tâches.

Barnard (1971) est à l'origine de l'idée que les organisations sont des systèmes coopératifs et c'est dans cette optique que l'auteur regarde autant les organisations formelles, comme les organisations bureaucratiques, que les organisations informelles

Les organisations bureaucratiques peuvent être exemplifiées comme les partis politiques, les églises, les universités, les agences gouvernementales, les organisations non gouvernementales, les organes militaires, les grandes entreprises, les hôpitaux, les coopératives, les mouvements syndicaux, les mouvements sociaux, etc. Nous n'analyserons pas ce type d'organisation car dans notre recherche avec les deux agences de communication, l'aspect pertinent à comprendre et à analyser est celui des organisations formelles et des organisations informelles.

Dans ce cas, pour contextualiser le sujet, les équipes de l'agence Digicom travaillaient sur un système d'organisation formel, basé sur des directives stipulées par les collaborateurs de l'agence, comme un système d'activités ou de forces consciemment coordonnées entre deux personnes ou plus, c'est-à-dire entre différentes équipes des associés.

L'équipe créative, principalement par le biais de son directeur créatif, opérait dans une organisation informelle où les directives du directeur créatif surpassaient les directives générales de l'entreprise dictées par les associés. Un exemple de ce type de mode de fonctionnement : le directeur de la création n'a pas transmis à son équipe toutes les directives des associés, changeant ces directives en leurs propres règles, qui ont été imposées au centre de l'équipe de création. L'une de ces directives était la participation du directeur de la création, en personne, lors des réunions où l'équipe commerciale et l'équipe de planification étaient présentes. Cela était important, comme nous l'avons vu au chapitre 2 concernant les dysfonctionnements identifiés lors de la phase de diagnostic, afin de réduire le re-travail de l'équipe créative, car il n'y avait pas de transmission efficace des informations au sein de cette créative à propos du travail demandé par les clients.

Selon Barnard (1971), un système coopératif particulier, comme une organisation ou une entreprise sera toujours incorporé à un autre système coopératif plus grand comme la société. L'auteur voit la société comme une grande organisation informelle. Donc, dans ce grand système coopératif les parties reflètent des attributs du tout (la société) qui ne peuvent pas être comprises sans une analyse plus holistique. C'est justement cette caractéristique systémique qui enrichit son travail. Bien que Barnard considère que les organisations formelles sont seulement une modalité particulière de système coopératif existant dans la société moderne, il consacre la majeure partie son œuvre sur la coopération à la compréhension de ces organisations. De cette façon, l'auteur essaye délibérément d'isoler, dans son analyse de

la coopération, les éléments spécifiques qui seraient ceux appartenant aux organisations formelles et qui n'existent pas, nécessairement, dans d'autres organisations humaines. On doit garder à l'esprit que nous examinons deux systèmes :

1. Un système coopératif dont les composants sont des personnes, des systèmes physiques, des systèmes sociaux et des organisations ;
2. Les organisations, qui sont des parties des systèmes coopératifs et consistent entièrement en des activités humaines coordonnées (Barnard, 1971 p. 93-98).

C'est la coordination extérieure, centralisée et consciente des actions humaines qui caractérise le type de coopération spécifique aux organisations formelles. De cette façon, en étant centré sur la compréhension de la coopération dans un système social spécifique appelé "organisation formelle", Barnard (1971) approfondit le débat sur la genèse de ce phénomène coopératif particulier. De l'existence des buts des individus, ou de la croyance de son existence et de l'existence de limites, surgit la coopération pour atteindre des buts et surmonter des limites (Barnard, 1971 p. 52). Selon l'auteur, au cœur des organisations formelles la coopération est justifiée, donc, comme un moyen de surmonter les limitations qui restreignent ce que les individus peuvent faire (Barnard, 1971 p. 53).

Examinant les détails de cette conception spécifique de la coopération telle que présentée par Barnard (1971) on observe que, premièrement, est indispensable l'existence d'objectifs prédéterminés et suffisamment spécifiques à partir desquels est fondée, ou même justifiée, la coopération humaine dans les organisations formelles, même si ces objectifs ne sont pas partagés en effet par tous. D'après Barnard (1971 p. 105) "le besoin d'avoir un but est axiomatique, implicite dans les mots 'système', 'coordination' et 'coopération' ". De cette façon, l'organisation formelle serait, sans aucun doute, un système coopératif délibérément fonctionnel, autrement dit, il aurait des buts visés en détail et précisément, aussi bien qu'un rôle "officiellement" défini dans son macro-système, la société.

Cependant, cela ne signifie pas que toute action coopérative, même dans les organisations formelles, dépende du partage authentique des objectifs ou des buts de la coopération. Selon Barnard (1971), bien que les raisons de l'existence d'une organisation formelle soient ses buts, il est nécessaire de faire une distinction claire entre le but de l'organisation et la raison individuelle. On affirme souvent, quand on pense aux organisations, que le but commun et la raison individuelle pourraient être identiques. Mais il y a une exception, lorsque la réalisation d'un but organisationnel devient, par elle-même, une source de satisfaction individuelle pour la grande majorité de ceux qui sont impliqués.

De plus, même s'il existe un accord explicite quant aux objectifs organisationnels qui justifie la coopération dans une organisation formelle, ces objectifs ne seront pas toujours, nécessairement, ceux qui supportent vraiment le système coopératif. Comme l'explique Barnard (1971), c'est à l'administration "d'inoculer" aux membres de l'organisation la "foi" en un certain but commun plus grand, dans le cas où celle-ci n'existerait pas encore. Une telle action aurait comme but de minimiser les éventuels conflits internes et donner une direction aux activités de l'organisation.

Cette première vérification, quant à la nature, au rôle et à l'importance des objectifs dans le système coopératif caractéristique des organisations formelles, conduit à un deuxième constat : la coopération humaine dépend, dans ce contexte spécifique, d'un effort conscient et centralisateur de coordination ou d'administration.

Dans ce contexte, du point de vue de Bernard, après la construction du plan d'actions prioritaires (Savall et Zardet, 1995, 2005) dans le secteur de la création, le dirigeant a décidé d'intégrer les secteurs création, de planification et du commercial dans le programme du contrat d'activité périodiquement négociable, un outil visant à aligner les objectifs généraux avec ceux spécifiques à chaque membre des équipes.

Dans ces trois secteurs de l'agence, l'introduction du contrat d'activité périodiquement négociable a eu lieu en janvier 2016. La première fois que Digicom a utilisé le contrat d'activité périodiquement négociable en 2013, c'était un projet pilote pour vérifier si l'outil pourrait en effet contribuer à la recherche-intervention et au processus de changement souhaité. L'outil a été utilisé pour la première fois en février 2014 dans le secteur des RH. Le résultat a été positif, augmentant l'engagement du secteur dans la mise en œuvre du changement organisationnel.

Le contrat d'activité périodiquement négociable a contribué à ce que les professionnels du secteur aient une meilleure perception de ce que l'agence attendait d'eux, la contribution de chacun et principalement les métriques d'évaluation pour que le dirigeant puisse vérifier la contribution réelle du secteur pour l'agence. Dès qu'il a constaté que le contrat d'activité périodiquement négociable était complémentaire du processus de changement dans l'agence, le dirigeant a décidé d'inclure d'autres secteurs à partir de janvier 2015, comme le secteur de la technologie, la production, le financier. Les trois derniers secteurs inclus par le dirigeant ont été : la création, la planification et le commercial.

Il est important de souligner que, quand certains des secteurs de l'agence ont été externalisés, les entreprises que Digicom a soutenu pour continuer le travail de sous-traitance se sont vu appliquer des objectifs. Le contrat d'activité périodiquement négociable a été appliqué dans

chacune de ces entreprises pour les maintenir proches de la "maison mère" et ne pas les abandonner dans le processus de changement. Chez Digicom le contrat d'activité périodiquement négociable a contribué une fois de plus à faire comprendre quelles étaient les attentes de l'agence quant à chaque structure externe.

Les critères et les concepts présentés pour tous les départements participant au projet contrat d'activité périodiquement négociable étaient les suivants :

1. Contrat : synallagmatique, c'est-à-dire entre deux personnes

2. D'activité : et non pas vis-à-vis d'une personne

3. Périodique : mandat mis sur la table

4. Négociable : on n'impose pas, il faut des contreparties.

Le contrat d'activité périodiquement négociable est un accord provisoire conclu par semestre entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct pour atteindre les objectifs jugés prioritaires de l'activité, déterminés à partir du différentiel entre le fonctionnement attendu par l'organisation et le fonctionnement réel. Cet outil a permis d'aligner plusieurs objectifs d'une façon cohérente avec les objectifs de chaque membre du secteur de la création et en même temps avec les objectifs généraux de l'agence. C'est une forme d'intersection des besoins perçus des deux côtés.

La question de la rémunération est par nature conflictuelle : l'objectif de l'entreprise est de maîtriser ses coûts de production notamment les charges de personnel importantes dans ce secteur. L'objectif des salariés est de maximiser leur pouvoir d'achat via leur salaire ou complément de salaire. Le point de départ est simple. Classiquement on admet que le salaire est une contrepartie d'un travail réalisé avec la contrainte d'un lien de subordination, mais cette GRH est semblé archaïque, aujourd'hui, sans management. Il s'agit plutôt d'équilibrer la relation au niveau des ressources et de tenter de concilier au mieux les intérêts et aspirations individuelles avec la stratégie de l'entreprise. La dimension sociale en entreprise est indispensable pour obtenir plus d'efficacité. Le cas échéant il est parfois difficile d'obtenir de la coopération spontanée ou de la loyauté. Par conséquent, le social s'autofinance contrairement aux idées reçues et le contrat d'activité périodiquement négociable n'alourdit pas la masse salariale. Il s'agit d'un outil permettant une contractualisation des performances.

C'est un accord passé entre un supérieur hiérarchique et un salarié, d'un effort contre rémunération. Il s'agit aussi d'une forme d'évaluation des collaborateurs. C'est une forme de reconnaissance également car l'indifférence est souvent cause de conflits. C'est une sanction positive ou négative. L'évaluation est très difficile, c'est un apprentissage et l'acte en lui-même demande beaucoup de courage et d'énergie.

Le contrat d'activité périodiquement négociable est un outil pour perfectionner cette évaluation. On attend bien entendu des performances supplémentaires car le contrat d'activité périodiquement négociable est un extracteur de valeur ajoutée. Le plan d'actions prioritaires est collectif, tandis que le contrat d'activité périodiquement négociable c'est un système un système appliqué individuellement, par acteur que l'entreprise.

Il consiste à augmenter le degré de contractualisation pour diminuer le manque de discipline, forme d'insoumission à la norme en vigueur. Il convient d'agir pour réguler les relations sociales s'inscrivant dans un cadre professionnel. On vient objectiver et mettre par écrit un accord et un engagement réciproque.

Ces heures de concertation, classiquement réputées heures non directement productives sont rentables si elles invitent à un changement progressif mais durable des comportements professionnels. C'est le moment où l'on opère des réglages de l'activité. C'est l'occasion de lever des non-dits, de faire du management.

Dans chaque secteur, chaque individu avait son contrat d'activité périodiquement négociable et tous les contrats étaient liés au plan d'actions prioritaires de chaque secteur qui, à son tour, était lié au plan d'actions stratégiques internes et externes. De cette façon la stratégie générale de l'agence, guidée par la vision du dirigeant, était démultipliée dans tous les secteurs de l'agence.

Appliquer le contrat d'activité périodiquement négociable (Savall et Zardet, 1987, 2015) a été une façon, pour les acteurs de la création, d'exposer qu'ils font aussi partie de l'agence, qu'ils ont des missions individuelles liées aux missions corporatives de l'entreprise, et que tout le secteur de la création peut et doit contribuer à l'évolution du modèle économique de l'agence, débuté en 2012 dans la première étape de la recherche-intervention socio-économique de l'agence.

Le contrat d'activité périodiquement négociable le plus intéressant a été celui développé entre le dirigeant et le directeur créatif. Il a été mis en pratique en février 2015 et se terminant en juillet 2015, soit six mois d'évaluation selon les objectifs fixés par le contrat.

1) OBJECTIFS FIXÉS ET MOYENS SPÉCIFIQUES MIS À DISPOSITION PAR L'ENTREPRISE

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au	ÉTALONNAGE DU NIVEAU FINAL À ATTEINDRE AU :			MOYENS SPÉCIFIQUES ALLOUÉS	% PONDÉRATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats						
	Respecter les délais de chaque job	48% des jobs sont en retard	100%	70%	30%	Négociation entre commercial et client	10
2	Respecter les horaires de travail de l'agence	100% du personnel est en retard tous les jours, le matin et après le déjeuner	100%	70%	30%	Calendrier avec les horaires clés pour l'agence	20
3	Création de potentiel						
	Participer aux réunions de briefing avec secteur planification et commercial	La participation est très sporadique	70%	50%	30%	Système de suivi informatisé par job	20
4	Augmenter le nombre des travaux par client	Il n'y a pas de recommandation du secteur créatif, du DC	80%	60%	30%	Participation à la réunion de briefing par client	20
5	Comportement						
	Augmenter les interactions entre la création et d'autres départements	Le D. créatif ne participe pas aux événements d'entreprise	60%	40%	20%	Réunions bi-hebdomadaires entre les secteurs	10
6	Former et accompagner les membres de la création dans leur travail	Manque de contact avec le personnel	90%	60%	30%	Grille de compétence et support RH + plan de formation	20
						TOTAL	100%

Tableau 18. Le contrat d'activité périodiquement négociable du directeur créatif Digicom. Source : Savall et Zardet, 1987, 2015

Nous pouvons vérifier les points les plus importants à améliorer, tels que la gestion du temps (points un et deux) et le rôle important du directeur créatif, celui de former son équipe, pour jouer définitivement le rôle de leader du secteur de la création (point six). Le contrat complet peut être vu dans l'annexe 18. Selon le directeur créatif, le plus difficile pour lui était de jouer son rôle de leader (point six) et de donner l'exemple à son équipe en ce qui concerne la proposition de valeur du travail créatif pour les clients de l'agence. Cela signifie pouvoir atteindre avec son équipe le score maximum dans le point quatre « augmenter le nombre de travaux par client ».

La proposition de connecter ces deux points du contrat d'activité périodiquement négociable (quatre et six) a été élaborée à partir d'une rencontre entre le directeur créatif dirigeant et l'intervenant-chercheur. Cette rencontre était à l'initiative du directeur créatif lui-même, la réunion avait pour objectif de construire son contrat. La construction du contrat d'activité périodiquement négociable a été effectuée de manière responsable, en particulier dans les points trois et cinq, où le pourcentage total n'atteignait pas 100%, puisqu'il a été calculé selon le profil du directeur créatif et son équipe, ainsi que les ressources disponibles dans l'agence à cette fin.

Point 3 : Participation liée à la gestion du temps, besoin de former l'équipe pour le remplacer : Il est important de développer ce point dès que possible, mais le fait que le premier contrat ait été structurée sur un horizon d'évaluation de six mois ne permet pas de modifier ce comportement et d'atteindre 100% de ce point en seulement six mois. Nous n'appliquons donc pas 100% dans cette première étape.

Point 5 : Nécessité d'une définition claire du flux de travail entre les secteurs et plus d'évènements sociaux internes : ce point pour atteindre 100% est directement lié à la réorganisation du travail dans d'autres secteurs de l'agence, et de la même manière qu'au point trois, nous n'appliquons donc pas 100% dans cette première étape.

Nous pouvons vérifier les résultats en juillet de 2015 (évaluation de six mois, entre février et juillet 2015) de la mise en œuvre du contrat d'activité périodiquement négociable dans la figure 36 :

2) OBJECTIFS RÉALISÉS		
NIVEAU ATTEINT au	CONCLUSION SUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS	OBSERVATIONS (sources éventuelles de l'écart de moyens effectivement alloués)
1	3/3, 100%, pleinement	
2	2/3, 70%, plutôt bien	Il fallait aussi utiliser tableau gestion des heures supplémentaires
3	2/3, 50%, plutôt bien	Participation liée à la gestion du temps, besoin de former l'équipe pour le remplacer
4	3/3, 80%, pleinement	
5	2/3, 40%, plutôt bien	Nécessité d'une définition claire du flux de travail entre les secteurs et plus d'événements sociaux internes
6	2/3, 60%, plutôt bien	Besoin d'une participation encore plus grande avec l'équipe

Tableau 19. Les résultats du contrat d'activité périodiquement négociable du directeur créatif Digicom.
Source : Savall et Zardet, 1987, 2015

Le contrat d'activité périodiquement négociable a montré à partir du point trois qu'il y avait une pratique de centralisation du directeur créatif vis-à-vis de son équipe. Cela s'explique par l'inquiétude du directeur créatif à atteindre les objectifs proposés par le contrat. Ce comportement a été identifié par le dirigeant, qui, lors d'une réunion avec le directeur créatif, a rendu compte de certains exemples auxquels le dirigeant avait assisté lors de réunions en présence du directeur créatif. Cette attention de du dirigeant envers le directeur créatif faisait partie de la stratégie du contrat d'activité périodiquement négociable, montrer au directeur créatif qu'il pouvait devenir un leader et tirer parti des compétences de son équipe plus intensément, pour atteindre les objectifs individuels et collectifs proposés par les outils qui ont été mis en pratique dans l'agence.

Par ailleurs, la relation entre les secteurs créatif, commercial et de planification était conflictuelle et, pour cette raison, le directeur créatif a rapidement compris qu'en plus de sa participation à les réunions de travail entre ces trois secteurs (création, commercial et planification), la formation de son équipe pour réduire sa présence et sa participation à ces réunions serait la meilleure façon d'atteindre l'objectif proposé par le contrat. Au sein de l'agence, le contrat d'activité périodiquement négociable a servi à créer un partenariat

responsable entre les parties impliquées, à accroître les niveaux de confiance et à réduire le cloisonnement entre les secteurs de l'agence. Chaque secteur a adopté un comportement plus ouvert et responsable, car chacun savait quel était le « cap » à tenir, tant individuel que collectif, au sein de l'agence.

Il existe, dans la société moderne autant que dans les organisations formelles, des relations humaines établies qui ne dépendent pas d'un contrôle et d'une coordination délibérément institués par un centre de pouvoir intéressé par des buts spécifiques. À ce phénomène particulier, Barnard donne le nom "d'organisation informelle." C'est la vérification faite par l'observation commune et l'expérience, que des personnes peuvent, fréquemment, se contacter et agir les unes avec les autres, même quand ces relations ne font pas partie d'une organisation formelle, et ne sont pas non plus conduites par elle. La caractéristique de ces contacts ou interactions est qu'ils adviennent et se perpétuent sans aucun but spécifique conscient "groupal" (Barnard, 1971).

Les organisations informelles sont spontanées et non délibérément construites et structurées pour atteindre un certain objectif prédéterminé. Sur cette première caractéristique, il est fondamental d'observer que, bien que l'organisation informelle ne soit pas structurée, par définition, en fonction d'un certain objectif spécifique prédéterminé, elle peut aussi générer un certain "produit" ou "résultat" comme une habitude, une attitude commune ou même une institution (Barnard, 1971). Cependant, les éventuels "objectifs" atteints par l'organisation informelle ne sont pas, évidemment, en mesure de justifier leur existence, contrairement à ce qui arrive dans le modèle de l'organisation formelle.

Deuxièmement, toujours selon Barnard (1971), le soutien de ce système coopératif spécifique peut être trouvé, par hypothèse, dans un "besoin sociable", présent naturellement chez les individus. Laissant de côté toute la controverse ontologique inutile quant à la "nature sociale" de l'être humain, la satisfaction d'un éventuel "besoin sociable" ne serait pas suffisante pour exiger une action coopérative précisément coordonnée et contrôlée comme celle qui existe dans le modèle de l'organisation formelle.

Au contraire, l'idée que ce besoin puisse être atteint directement par l'établissement et le maintien des liens coopératifs en eux-mêmes est parfaitement plausible. Finalement, le rôle de coordinateur et centralisateur, fondamental pour le fonctionnement de la coopération humaine dans le modèle de l'organisation formelle, se trouve en position d'importance secondaire dans l'organisation informelle et, naturellement, cela vaut également pour la division des tâches.

Ainsi, on peut se poser la question : comment la coopération humaine est-elle traitée dans ce contexte organisationnel spécifique de l'organisation informelle ? Comment peut-il y avoir coopération sans la conscience de buts ou même sans contrôle ni coordination conscients et délibérés de l'activité humaine ?

Dans le cas de Promoff, la relation entre l'agence et le secteur de la création externe est informelle et en même temps sous le fort contrôle et la centralisation du propriétaire de l'agence. Celui-ci a un rôle important dans cette relation, parce que la vision du futur de l'agence émane de lui, tout comme la participation de chaque secteur à cette vision, transformée en stratégie et actions, internes et externes. Les objectifs prédéterminés de cette coopération informelle sont liés particulièrement aux avantages économiques liés à de cette coopération. On a pu constater que ce type de relation ne possède pas de bases solides que le propriétaire puisse utiliser à long terme, tout en prenant en compte sa vision du modèle d'affaires et du type de gestion que la recherche-intervention socio-économique a introduit dans l'agence.

Il existe une grande fragilité dans ce type de relation commerciale, car la fidélité est proportionnelle à la valeur du budget de la campagne de communication. Rappelons que l'équipe de création externe à Promoff a l'intention de faire définitivement partie de la structure de l'agence et a été délibérément proposé au propriétaire, lequel hésite à accepter pour éviter d'augmenter ses coûts fixes. Cette myopie est la racine de certains dysfonctionnements liés à cette externalisation. Comme il n'y a jamais eu de lien d'employeur entre ce secteur de la création et Promoff, nous n'avons pas réussi à mettre en œuvre le contrat d'activité périodiquement négociable avec ce groupe externe, comme cela a été fait, par exemple, à Digicom entre le secteur de technologie et les petites agences ouvertes lors du processus de réduction du personnel avant la Coupe du Monde en 2014.

Dans le tableau 20 nous pouvons vérifier dans le contrat d'activité périodiquement négociable du directeur commercial de Promoff, les objectifs stipulés lors de la réunion entre lui et le dirigeant. Le contrat complet peut être vu dans l'annexe 13.

1) OBJECTIFS FIXÉS ET MOYENS SPÉCIFIQUES MIS À DISPOSITION PAR L'ENTREPRISE

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au	ÉTALONNAGE DU NIVEAU FINAL À ATTEINDRE AU :			MOYENS SPÉCIFI- QUES ALLOUÉS	% PONDE- RATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats Convertir un plus grand nombre de prospects en clients	10% des prospects sont converti en client	17%	15%	12%	Portefeuille de prospects et outil numérique pour l'indication des clients	10
2	Vendre un plus grand nombre de services de communication par client	60% des services offerts par l'agence ne sont pas utilisés par les clients	30%	20%	10%	Présentation numérique du portefeuille de services et des cas de clients	20
3	Création de potentiel Augmentation de la rentabilité des clients par job	Actuellement 3 à 6%	8%	6%	4%	Logiciel de gestion financière de compte	20
4	Augmenter la visibilité de l'agence sur le marché de la communication	Nous avons le site web uniquement	1 foires	0	1 foires	Participation à des foires et événements du marché	20
5	Comportement Donner plus d'autonomie à l'équipe commerciale	Centralisation des décisions	60%	40%	20%	Réunions bi-hebdomadaires + grille de compétence	10
6	Accompagner le travail des clients dans les secteurs de la planification et la création	Manque de contact et connaissance des processus intra-agence	70%	50%	20%	Cartographie des processus + support RH	20
						TOTAL	100%

Tableau 20. Le contrat d'activité périodiquement négociable du directeur commercial de Promoff. Source : Savall et Zardet, 1987, 2015

Ces objectifs sont plutôt traditionnels, car c'est le secteur le plus proche du propriétaire qui a un profil très centralisateur, en particulier dans ce secteur en contact étroit avec les clients de l'agence. Le contrat d'activité périodiquement négociable du secteur commercial avait pour objectif de rapprocher le propriétaire de ce département afin qu'il acquière plus de confiance dans le département et, en même temps, favorise l'augmentation du chiffre d'affaires de l'agence grâce à un travail actif sur les clients actuels et nouveaux.

En ce sens, l'ouverture du propriétaire a donné au directeur de l'équipe la possibilité de réussir l'objectif d'augmenter la rentabilité des clients par mission, comme nous pouvons voir dans la figure 34, ci-dessous.

Le succès de cet objectif financier a donné à l'équipe commerciale encore plus de possibilités de développer son travail sans l'ingérence constante du propriétaire dans les relations entre l'agence et les clients. Le contrat d'activité périodiquement négociable a été également efficace pour montrer au propriétaire quels étaient les besoins du directeur commercial pour atteindre les objectifs proposés, en particulier en ce qui concerne l'objectif trois.

Dans le cas de Promoff, l'outil s'est avéré clairement efficace car il a clairement montré les droits, les devoirs et les attentes des deux parties impliquées. Cela a encore augmenté le degré de confiance, de clarté et d'action entre le propriétaire et son directeur commercial.

2) OBJECTIFS RÉALISÉS		
NIVEAU ATTEINT au	CONCLUSION SUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS	OBSERVATIONS (sources éventuelles de l'écart de moyens effectivement alloués)
1	2/3, 15%, plutôt bien	Groupe téléphonique pour la prospection de nouveaux clients et la planification des rdv
2	2/3, 20%, plutôt bien	Présenter de nouveaux services à partir du rdv de briefing du client
3	3/3, 8%, pleinement	Il est possible d'augmenter davantage sur certains clients
4	3/3, 2 foires, pleinement	Élaborer un calendrier des foires de l'industrie par année
5	2/3, 40%, plutôt bien	Mettre en pratique un plan de formation pour l'équipe
6	2/3, 50%, plutôt bien	Échange d'employés entre différents secteurs pour une période spécifique pour la connaissance des processus - stage intra-agence

Tableau 21. Les résultats du contrat d'activité périodiquement négociable du directeur commercial Promoff. Source : Savall et Zardet, 1987, 2015

Selon Barnard (1971), ce qui caractérise la coopération, même quand il s'agit de coopération existante dans l'organisation formelle, vient systématiquement d'un lieu externe à l'organisation. Les attitudes, institutions et habitudes de la société informelle affectent les organisations formelles et sont partiellement exprimées par elles. De cette façon, bien qu'une

des conséquences de la continuité de l'organisation informelle soit l'établissement de certaines attitudes, points de vue, habitudes, les habitudes déjà existantes dans la macrosphère pénètrent aussi dans les organisations sous une forme conditionnante (Barnard, 1971). De plus, Barnard suggère qu'aucun système coopératif, délibérément institué ou pas, ne peut être expliqué sans faire référence à la "morale" ou aux "codes moraux" qui modèlent l'action des individus qui composent.

Ainsi, en développant sa compréhension de la morale, l'auteur explique que les « morales » sont des forces personnelles ou une propension, d'une façon générale et stable, des individus à inhiber, contrôler ou modifier des désirs spécifiques immédiats et inconscients, des impulsions ou des intérêts, et à intensifier ceux qui sont compatibles. Cette tendance à inhiber, contrôler ou modifier des désirs, des impulsions et des intérêts immédiats inconscients et renforcer les conscients, est d'avantage une question de sentiment, sensibilité, émotion et pulsion interne, qu'une question de processus raisonnés ou délibérés, bien que parfois de telles tendances soient soumises à la rationalisation et à des processus logiques. C'est exactement la raison qui conduit tout le secteur externe de la création de Promoff à vouloir participer à l'entreprise d'une façon permanente et non occasionnelle.

Le sens de la fidélité, comme valeur morale, et de l'intérêt à se dédier à un projet plus grand et plus structuré a motivé les personnes de la création à réduire leurs avantages financiers actuels en identifiant les bénéfices futurs provenant de l'investissement en temps et en dévouement de chacun dans l'agence. De cette façon, un individu "moral", en pénétrant dans n'importe quel système coopératif (formel ou informel), apporte avec lui (même inconsciemment) une propension à certaines actions et une forme de restriction à d'autres. Cet ensemble général de prédispositions, a une relation avec la "morale" ou avec les "codes moraux" sous lesquels l'individu s'est développé en tant qu'être social. De plus, cet ensemble de prédispositions agit comme un élément de légitimité, indiquant les valeurs de "bon," ou "mauvais", "bien" et "mal", "juste" ou "injuste", autant de l'action de l'individu pour lui-même que de l'action des autres individus de son point de vue.

Les résultats de l'introduction du contrat d'activité périodiquement négociable montrent que cet outil a contribué à renforcer la coopération entre les équipes dans chacune des deux agences de communication, Digicom et Promoff.

4.3 LES DIFFÉRENTS TYPES DE RÉSEAUX INTRA-ORGANISATIONNELS

Selon Lazzarini (2008), l'étude des réseaux peut être faite selon deux perspectives : inter-organisationnelle (des réseaux de relation entre entreprises ou organisations) ; et intra-organisationnelle (réseaux composés d'individus ou de départements d'une même organisation).

Les réseaux inter-organisationnels sont formés par les entreprises indépendantes qui font partie d'un réseau d'affaires. Ces réseaux ont comme caractéristique fondamentale la conservation et la spécialisation de chaque entreprise dans son domaine, ainsi que la réduction des possibles risques contractuels qui existent dans des transactions du marché (Lazzarini 2008). Selon Zaccarelli et al. (2008), les réseaux d'affaires sont constitués de combinaisons composées de différentes affaires, maintenant des liens et des relations dans une certaine mesure entre eux. Ces réseaux ne suivent pas la même structure hiérarchique formelle de subordination des personnes de l'entreprise (Lazzarini, 2008). Les clusters d'affaires sont semblables aux réseaux d'affaires, cependant ils ont comme élément clé la proximité géographique et sont liés directement aux relations d'échanges, comme dans une chaîne productive.

Les réseaux intra-organisationnels sont les réseaux de relations établies entre les individus d'une organisation. Selon Granovetter (1973), les concepts utilisés dans les réseaux intra-organisationnels sont liés directement à l'analyse de réseaux interpersonnels, parce qu'ils ont été conçus à l'origine sur base des relations entre les personnes. La topologie des réseaux peut varier, et pour Barabási (2009) trois types différents de configurations dans les réseaux ont été identifiés. Dans l'illustration ci-dessous sont présentées les trois architectures possibles de réseaux : sociaux centralisés, décentralisés ou distribués.

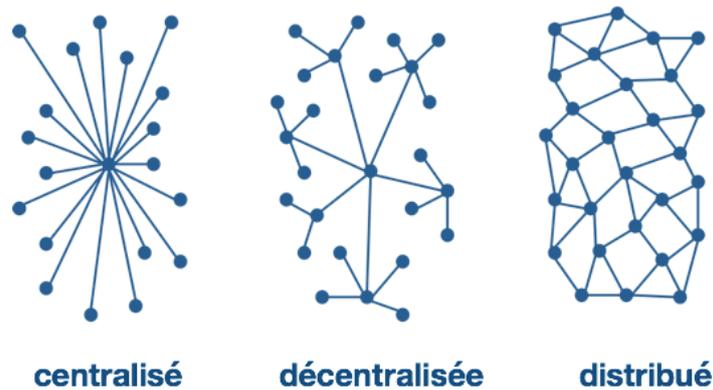


Figure 31. Les architectures possibles d'un réseau. Source : Adapté de Barabási (2009)

1- Dans les réseaux centralisés, toutes les informations passent par un nœud de réseau (un centre) pour, ensuite, être distribuées aux autres nœuds. Ceci est le modèle classique de broadcasting, dans lequel le pouvoir de contrôle et la distribution des informations sont concentrés dans la source émettrice.

2- Les réseaux décentralisés fonctionnent comme plusieurs réseaux centralisés connectés entre eux, dans lesquels plusieurs nœuds centralisent et distribuent les informations. Il s'agit donc d'un réseau avec plusieurs centres, mais la plupart des organisations hiérarchiques que nous connaissons (église, gouvernement, entreprises, etc.) fonctionnent selon ce modèle : des départements, qui sont des centres placés dans le réseau, se connectant à d'autres départements, avec des informations contrôlées et diffusées par ces petits centres.

3- Dans les réseaux distribués, il n'existe pas de centre et n'importe quel nœud du réseau peut recevoir et disséminer les informations vers tout autre nœud. Dans ce type d'organisation, le pouvoir et le contrôle sont distribués par les nœuds et leur principale caractéristique est que personne n'est propriétaire du réseau.

Les trois types de réseaux sociaux coexistent dans une même organisation et les mêmes personnes qui forment un réseau social peuvent être organisées de ces trois façons, selon la manière dont elles sont connectées. On peut remarquer que les nœuds, dans les trois configurations de réseaux, sont exactement au même endroit et qu'il s'agit des mêmes personnes. De cette façon, ce qui détermine si un réseau social ou une organisation est centralisé, décentralisé ou distribué ce n'est pas les nœuds et leurs positions, mais la dynamique des connexions entre les nœuds et la structure qui gère cette dynamique. Autrement dit, c'est ce qui se passe entre les nœuds du réseau qui importe. Il est clair que les technologies numériques de la dernière décennie ont été de grands catalyseurs structurels

pour permettre l'existence globale de réseaux distribués, ce qui modifie complètement le scénario social et, par conséquent, commercial et de marketing.

Les réseaux sociaux distribués, disséminés globalement par les plates-formes numériques, prennent de plus en plus d'importance dans le nouveau scénario social, tandis que les réseaux « centralisés » et « décentralisés ». C'est la force principale qui catalyse la révolution sociale dont nous sommes témoins et cela affecte tous les domaines de la connaissance humaine.

Au début de notre recherche-intervention à Digicom, la structure était caractérisée décentralisée, parce que le besoin était de fusionner les deux agences de communication, une *online* et l'autre *offline*. Les deux agences possédaient déjà cette caractéristique décentralisée.

Après la recherche-intervention, Digicom fonctionne sous forme de réseau distribué, particulièrement en raison de l'implantation d'outils communs de gestion, comme la Grille d'Auto-analyse du Temps, le plan d'actions prioritaires, le plan d'actions stratégiques internes et externes et plus spécifiquement le tableau de bord de pilotage décrits dans le Chapitre 2. Ces outils ont permis de partager à tous les niveaux de l'agence la vision, la mission, les valeurs, les objectifs, les stratégies, la tactique et les actions intra-organisationnelles. Le fait est que le secteur de la création, suite à son positionnement défensif, a commencé à rencontrer une grande difficulté pour entrer dans ce système de réseau distribué, mais comme nous l'avons dit précédemment, son comportement a changé et s'est développé pour insérer l'équipe de création dans ce circuit.

Chez Promoff le réseau est caractérisé comme étant centralisé, tout passe par le propriétaire, causant des retards et une absence dans la prise de décision. La recherche-intervention a guidé le changement d'un réseau centralisé vers un réseau décentralisé. La possibilité que l'équipe de création soit internalisée est venue à la rencontre de ce processus de changement organisationnel.

Pour Croix et Thomas (2009), il existe trois phases essentielles observables, pour que les organisations puissent atteindre le succès : l'alignement, l'exécution et l'adaptation.

Dans la phase d'alignement, il est possible de découvrir que la structure de l'organisation est alignée sur sa proposition de valeur, cela signifie le lien entre la mission et la vision de l'entreprise.

À ce moment, nous avons identifié le modèle du réseau, qui peut avoir deux archétypes possibles : réseau de réponse personnalisée et réseau de réponse ordinaire. Ces deux

modèles caractérisent les deux extrémités du spectre. Les réseaux de réponse personnalisée se caractérisent comme des organisations, dont la valeur provient de l'identification d'une opportunité de création d'une solution novatrice. L'organisation peut être évaluée en se basant sur cette analyse pour que l'on puisse déterminer si sa structure est en accord avec sa forme de performance. Les réseaux de réponse ordinaire fonctionnent mieux dans des contextes où les problèmes et les solutions sont raisonnablement bien définis et prévisibles, et où le travail est standardisé.

Digicom est un réseau de réponse personnalisée. Depuis le début de la recherche-intervention en 2012, le propriétaire a compris le sens novateur du processus de recherche-intervention, donnant à l'agence la mission principale de changer pour survivre et de se développer pour rivaliser. La réduction du nombre de dysfonctionnements de Digicom confirme que la réponse est personnalisée, basée sur le processus de changement organisationnel.

Cependant chez Promoff le réseau est de type réponse ordinaire, en raison du degré de centralisation, réduisant ainsi pour les secteurs de l'agence l'opportunité de trouver des solutions. Après la première année de recherche-intervention, le propriétaire était plus ouvert et prêt à donner à chaque secteur son autonomie respective. Cela n'a été possible que grâce au plan d'actions prioritaires et au plan d'actions stratégiques internes et externes.

Le plan d'actions stratégiques internes et externes (tableau 22) a été développé par le propriétaire pour impliquer les différents départements de l'agence de deux façons :

1. Stratégique : connaître la vision stratégique de l'agence, autrement dit, le "cap" de l'agence, permettant à tous les secteurs de cibler leurs efforts pour les intégrer et atteindre les objectifs proposés. Cela montre clairement le rôle de chaque secteur, aussi bien que l'intersection entre les secteurs, où commence et où finit la responsabilité de chacun d'entre eux.

2. Opérationnel : à partir du plan d'actions stratégiques internes et externes, chaque département a développé son Plan d'Actions Prioritaires utilisant comme base les compétences de chaque secteur pour faire du plan d'actions stratégiques internes et externes la mission de chacun d'entre eux, autrement dit, faire de la vision générale de l'agence la mission de chaque département, transformant le discours en actions prioritaires concrètes.

PLAN D' ACTIONS STRATÉGIQUES INTERNES EXTERNES

Axes stratégiques	Objectifs Prioritaires	Actions prioritaires	Pilote	ANNÉE : 2013-14-15						
				1S	2S	1S	2S	1S	2S	
1. Augmenter le niveau de leadership e de gestion	. Créer de nouveaux canaux de communication . Réduire les murs culturels entre les secteurs de l'agence	. Développer le réseau informatique et l'interconnexion entre online et offline . Développement du programme de communication intégrée . Mise en place d'outils de communication numérique	DT		x					
			DCr		x	x	x			
			DT		x	x				
2. Augmenter l'efficacité de l'agence	. Définir le rôle de chaque secteur au sein de l'agence . Définir le type de support dont chaque secteur a besoin . Préparer les modules de formation	. Démarrer le processus d'intervention socio-économique . Cartographie des processus de travail par secteur	EP	x	x	x	x	x	x	x
			IC		x	x	x	x		
3. Équilibrer facturation et marge	. Trouver les goulots d'étranglement des coûts	. Formation pour le calcul des coûts cachés . Sélection régulier des fournisseurs et clients partenaires	IC		x					
			DPr	x	x	x				

Tableau 22. Le plan d'actions stratégiques internes et externes Digicom 2013-2015

Sur le tableau 22 nous pouvons identifier les trois axes stratégiques, qui ont été extraits du projet de recherche-intervention POMP (Produits-Objectifs, Produits-Méthodes et Produits-Prestations). L'horizon du plan d'actions stratégiques internes et externes a été stipulé en trois ans, de 2013 à 2015.

Nous pouvons remarquer que les secteurs les plus stratégiques sont :

DT : Directeur de technologie, vu que l'agence possède principalement la partie en ligne.

EP : L'associé propriétaire de l'agence, qui a été responsable du développement du plan d'actions stratégiques internes et externes.

DPr : Le directeur de production, qui est en grande partie le responsable de l'amélioration de la rentabilité de l'agence.

DCr : Le directeur de création, le secteur le plus perturbé par la recherche-intervention. De ce fait l'engagement du directeur de création a été très bien explicité pendant la construction du plan d'actions stratégiques internes et externes, pour que le plan d'actions prioritaires du

secteur de la création soit plus cohérent avec le plan d'actions stratégiques internes et externes.

IC : L'intervenant-chercheur a été inclus dans le plan d'actions stratégiques internes et externes de l'agence pour contribuer à l'organisation des objectifs prioritaires. L'inclusion de l'IC s'est faite plutôt pour des raisons politiques et stratégiques qu'opérationnelles. Dans ce cas, l'IC a accompagné le développement de la cartographie des processus pour identifier les dysfonctionnements collectivement avec les équipes, vu qu'il s'agissait d'une mission générale de l'agence. Chaque secteur devrait surveiller ses processus et le fait que l'IC accompagne ce processus les a beaucoup aidés à comprendre les interactions entre les secteurs.

Le plan d'actions stratégiques internes et externes a été utile pour que le propriétaire et ses directeurs d'équipes puissent avoir une image du moment T0, où la recherche-intervention commençait, et une deuxième image du moment T1 avec les objectifs et l'engagement de tous dans un même projet.

Après le plan d'actions stratégiques internes et externes, est venu le tour pour les différents secteurs de développer leurs plans d'actions prioritaires. Le secteur de la création a été comme toujours le plus hésitant quant à ce travail. C'est pourquoi, en sachant que depuis le début cette équipe présentait ce type de comportement, nous analyserons le plan d'actions Prioritaires de ce secteur, en commençant par celui de 2013.

PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES

Axes stratégiques	Objectifs Prioritaires	Actions prioritaires	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs d'actions)				Planning prévisionnel schématique 2013-2014												Observations
			rh	re	da	dc	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	
1. Augmenter le niveau de leadership et de gestion	. Définition du rôle du directeur créatif . Définition du rôle de chaque membre de l'équipe	. Cartographie du processus de travail créatif	rh	re	da	dc	x	x											
		. Elaboration d'une grille de compétence	dc	rh				x	x										
		. Cartographie des interactions avec le secteur planification et commercial . Réunions hebdomadaires de feedback	dc					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
2. Augmenter l'efficacité de l'agence	. Développer l'équipe de création en niveau humain et technique . Identifier les besoins techniques de l'équipe . Augmenter la productivité et la qualité de service créatif	. Mise à niveau des ordinateurs et des logiciels utilisés par l'équipe	dc	dt	df	EP			x	x									
		. Proposer des formations de nouveaux outils numériques	dc	rh	df	EP					x	x	x	x	x				
		. Vérifier la demande des clients et réponse de la création	dc	da	re					x	x	x							
3. Équilibrer facturation et marge	. Assurer l'amélioration du savoir-faire créatif . Augmenter le nombre de travaux par client	. Définition régulier des objectifs par client	dc	EP							x	x	x	x	x	x	x		
			dc	EP															
Traduction des objectifs stratégiques en actions prioritaires <i>PRINCIPE DE STIMULATION</i>			Répartition dans l'espace <i>PRINCIPE DE DECENTRALISATION</i>				Répartition dans le temps <i>PRINCIPE DE SYNCHRONISATION</i>												Points sensibles <i>PRINCIPE DE VIGILANCE</i>

Tableau 23. Plan d' Actions Prioritaires 2013-2014 du secteur créatif Digicom. © ISEOR 1989

Les personnes décrites dans le plan d'actions prioritaires sont :

DC : Le directeur de création, responsable de l'intégralité du département créatif. Comme il est possible de l'identifier dans l'illustration 23, il a été impliqué dans toutes les activités du plan d'actions prioritaires.

En effet, le directeur de création avait compris que ce serait la meilleure occasion d'essayer de comprendre quel était son rôle dans l'équipe et principalement ce qui était attendu de lui. Selon le directeur de création, cela pouvait augmenter la possibilité qu'il avait de demeurer dans l'agence et de contribuer à son développement. Au moment du premier plan d'actions prioritaires, le secteur de la création était le plus hésitant de l'agence, certains moments ont même été très difficiles alors que le processus de changement organisationnel cherchait à répondre au besoin de changer pour survivre sur le marché brésilien.

DA : Le directeur artistique, responsable de la création des *layouts* des pièces de communication en ligne et hors ligne des clients de l'agence. Il fait partie de l'équipe opérationnelle de la création.

RE : Le rédacteur de textes publicitaires, créant le positionnement créatif des campagnes des clients.

RH : Responsable des ressources humaines. Le directeur de la création a constaté qu'impliquer le secteur de ressources humaines était important pour son équipe et même pour le propriétaire, pour qu'il y ait un témoin des efforts de l'équipe pour intégrer le processus de changement. En plus, au tout début de la mise en œuvre du plan d'actions prioritaires dans le secteur de la création il est apparu que le RH était un acteur important pour le directeur de création, car il permettait de savoir ce qui se passait dans les autres secteurs de l'agence, principalement les secteurs de la planification et du commercial, qui interagissent beaucoup avec le secteur de la création et qui étaient à ce moment en conflit avec le département créatif.

Le propriétaire : Associé propriétaire de l'agence. Sa participation a été suggérée par le directeur de création lui-même. Dans ce cas, et de manière différente de celle du représentant des RH, la présence du propriétaire dans le plan d'actions prioritaires du secteur créatif a été importante pour que le dirigeant puisse accompagner l'évolution de la compréhension du directeur de création quant à sa participation et son engagement dans le processus de changement de l'agence.

Le plan d'actions prioritaires du secteur de la création a servi à l'équipe de créateurs à se rapprocher des autres secteurs. Une proposition a été faite par l'intervenant-chercheur de réunir le directeur de la création et les directeurs des autres secteurs de l'agence, comme l'opération/production, le commercial, la planification et le financier. De cette façon le directeur de création pouvait se confronter aux autres responsables, et améliorer la communication, la coordination et la concertation entre ces secteurs.

Le plan d'actions prioritaires a permis d'identifier un besoin en compétences que le secteur créatif devait développer pour atteindre les objectifs proposés. La continuité du plan d'actions prioritaires 2013-2014 vers le plan d'actions prioritaires 2014-2015 a été décisive pour maintenir l'engagement du secteur de la création. À titre d'exemple a été la proposition a été faite par le rédacteur de l'équipe de structurer une réunion avec le niveau le plus opérationnel des départements mentionnés ci-dessus, afin que chacun puisse vérifier les changements de pratiques entre les départements. Après le plan d'actions prioritaires 2013-2014, le secteur de la création a développé un plan d'actions prioritaires 2014-2015, que nous pouvons voir sur le tableau 24 ci-dessous :

PLAN D' ACTIONS PRIORITAIRES

Axes stratégiques	Objectifs Prioritaires	Actions prioritaires	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs d'actions)						Planning prévisionnel schématique 2014-2015												Observations				
			rh	dc	dp	dc			M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F					
1. Augmenter le niveau de leadership de gestion	. Gardez ouvert les canaux de communication créés dans l'agence . Donnez l'autonomie aux membres de l'équipe créative . Créer un modèle de reconnaissance de la contribution de l'équipe créative	. Rencontres Hebdomadaire avec toute l'équipe de création . Mise en œuvre de l'outil de suivi des projets . Campagne de marketing interne liée à la performance	rh	dc	dp	dc			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x						
			dc	da	re						x	x	x												
			dc	EP	rh										x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
			ic	dc	EP							x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
2. Augmenter l'efficacité de l'agence	. Développer le processus de la création en mode socio-économique . Segmentation de l'équipe par type de compétence . Augmenter les interactions entre la création et tous les secteurs de l'agence	. Utilisation des outils socio-économiques . Utiliser les « cellules » de création « haute productivité »	dc	da	re	co					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
			dc	rh	dp	EP	co					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
3. Équilibrer facturation et marge	. Mieux comprendre la structure client et ses besoins . Réduire le coût de l'opération de l'équipe créative	. Participation de certains professionnels de l'équipe créative lors de la rencontre avec le client	dc	co	pl						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
Traduction des objectifs stratégiques en actions prioritaires <i>PRINCIPE DE STIMULATION</i>			Répartition dans l'espace <i>PRINCIPE DE DECENTRALISATION</i>						Répartition dans le temps <i>PRINCIPE DE SYNCHRONISATION</i>												Points sensibles <i>PRINCIPE DE VIGILANCE</i>				

Tableau 24. Le plan d'actions prioritaires 2014-2015 secteur de la création Digicom.

Dans ce plan d'actions prioritaires, nous pouvons vérifier l'évolution entre les objectifs prioritaires et les actions prioritaires de 2013-14 et 2014-15. Il est possible d'identifier les apprentissages de l'équipe de création pour améliorer et augmenter sa participation et sa contribution au processus de changement de l'agence. Nous verrons ensuite les types de réseaux de coopération qui ont servi de base pour réaliser les actions du plan d'actions prioritaires, contribuant au processus de changement dans les agences.

4.4 LES RÉSEAUX DE COOPÉRATION

Les réseaux de coopération peuvent être représentés par des schémas ; cependant plusieurs indicateurs sont utilisés pour caractériser la structure d'un réseau, à partir de la perspective d'un individu, d'un groupe ou d'un sous-groupe. Selon Lazzarini (2008), la structure du réseau et le positionnement des acteurs peuvent affecter les fonctions des organisations et leurs capacités à créer de la valeur.

La connectivité, qui est la capacité de lier chaque individu du réseau, peut être représentée par l'intensité et la fréquence de la communication entre les acteurs (Borgatti et Li, 2009).

Un réseau est composé par des nœuds et liens qui connectent les nœuds. Les nœuds peuvent être appelés acteurs, qui peuvent représenter des individus ou des organisations, tandis que les liens représentent les relations entre eux. Dans l'illustration 32 nous retrouvons les éléments morphologiques qui composent un réseau (Lazzarini, 2008).

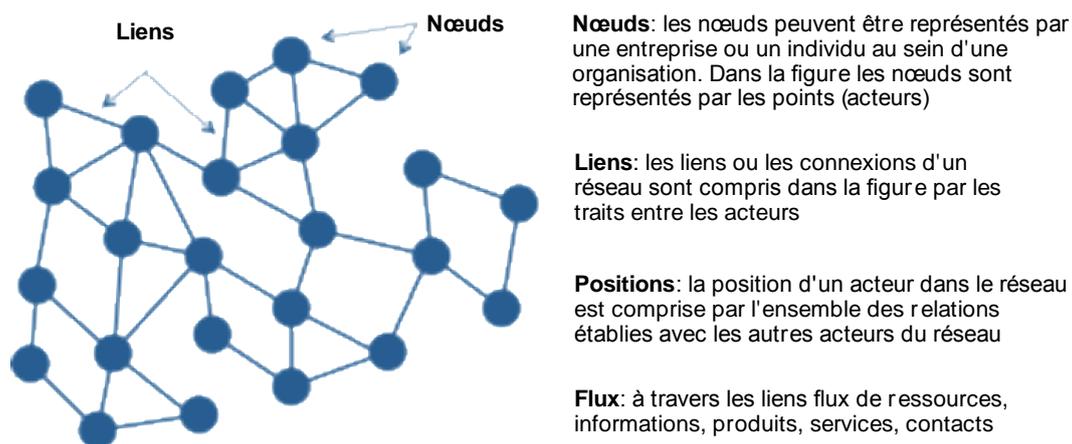


Figure 32. Structure d'un réseau. Source : Adapté de Lazzarini (2008).

Les réseaux sociaux décrivent les modèles de relations qui connectent les individus. Par l'étude des réseaux sociaux il est possible d'établir des modèles de communication et relation entre les acteurs (Waber, 2012). L'analyse de réseau considère n'importe quel système comme un groupe d'acteurs liés entre eux ou de nœuds. Les acteurs peuvent représenter des entités à plusieurs niveaux de collectivité, comme des personnes, des entreprises, des pays et ainsi de suite.

Les liens entre les acteurs sont multiples, comme l'amitié, la compétition, le flux d'informations, et peuvent être caractérisés par plusieurs dimensions, telles que la fréquence, la durée et la ressemblance (Borgatti et Li, 2009).

Pour Wasserman et Faust (1994), les propriétés structurelles du réseau peuvent être mesurées par les critères de : centralité, densité, transitivité et cohésion. Les rôles et les positionnements des acteurs dans le réseau peuvent quant à eux être mesurés par : l'analyse d'équivalence structurelle, l'analyse de clusters et de blockmodels.

L'analyse statistique des relations peut être utilisée pour mesurer les propriétés relationnelles entre des acteurs.

L'analyse des réseaux sociaux de coopération peut explorer les propriétés relationnelles des réseaux, par exemple, les taux de cohésion d'un groupe, combien de sous-groupes il existe, les propriétés positionnelles des acteurs et leurs différents rôles dans le réseau.

Pour cela, les rôles et positionnements sont identifiés en examinant la ressemblance des connexions entre les nœuds d'un réseau (Makagon et al., 2012).

Ci-dessous sont représentées les applications, avec quelques définitions, des mesures les plus communes dans l'analyse de réseaux.

Les termes décrits dans le tableau servent à la structuration du réseau de relations entre les acteurs d'une certaine structure sociale. Dans le domaine organisationnel, cette structure peut être autant intra qu'inter-organisationnelle.	
Clics	Consiste en un groupe d'acteurs qui, liés d'une façon unie avec un autre acteur, n'établissent pas ce type de relation avec un autre acteur du réseau. Pour Borgatti et al (2002), les clics sont les unions qui se passent seulement entre des acteurs qui ont des interactions mutuelles et denses.
Densité	Selon Granovetter (1976), l'augmentation de la densité du réseau a une relation directe avec l'augmentation de l'efficacité de la communication, la diffusion des valeurs, des normes et des informations entre les acteurs.
Équivalence structurelle	Selon Borgatti et al (2002), cela arrive quand deux acteurs ou plus occupent ensemble une position équivalente dans la structure, possédant certains modèles de relation avec d'autres acteurs.
Fréquence	C'est la répétition des contacts entre les acteurs du réseau dans un certain espace de temps (Waber, 2012). Cependant, une haute fréquence de contact peut ne pas signifier la haute intensité des relations.
Degré modal	Il s'agit de la mesure du degré « d'activité" d'un certain nœud, basé sur le calcul de la quantité de lignes adjacentes. (Waber, 2012)
Importance des relations	Il s'agit de la façon dont un acteur du réseau remarque l'importance de l'autre pour le développement de son activité (Schimidt ; Kochan 1997).
Intensité	C'est le degré de capacité des acteurs pour accomplir des obligations, ou de leur sentiment de liberté pour exercer les droits implicites dans leurs relations avec d'autres acteurs. Selon Janhonen (2010),
Matrice	C'est un tableau formé par des lignes et des chiffres, représentant l'existence ou pas de relations entre les acteurs ou l'intensité des relations existantes (Scott, 2000).
Multiplexité	Le Para Burt (1992), la multiplexité est la coordination de relations avec des différents contenus.
Sociogramme (ou grafo)	C'est un graphique bidimensionnel représentatif d'un groupe de personnes (ou toute autre unité sociale) en forme de points et de lignes, qui représentent leurs connexions (Scott, 2000).
Walk	Selon Sabatini (2009), walk, dans un sociogramme, est la séquence de nœuds et les lignes, dans laquelle chaque nœud est incident avec les lignes qui le précèdent.

Tableau 25. Critères d'analyse de réseau.

Indépendamment de l'unité d'analyse, la méthodologie aborde plusieurs niveaux d'analyse, comme le niveau relationnel, le structurel et l'analyse d'ego, qui est concentré dans certains nœuds du réseau. Ces éléments peuvent alors être liés avec d'autres variantes.

Selon Lemieux et Ouimet (2008), les informations rassemblées à propos les liens entre les acteurs peuvent être mesurées, autrement dit, les ponctuations peuvent être attribuées à différents niveaux de mesure.

Pour l'étude des deux agences de communication au Brésil, nous avons choisi deux métriques : **centralité de degré** présenté dans le sujet 4.3 et **la densité** (tableau 25). La centralité de degré indique la forme dont le réseau est structuré, en somme, le réseau peut être caractérisé par rapport à la forme dont les relations entre les acteurs sont établies (LAZZARINI 2008). La centralité est un des concepts les plus étudiés dans l'analyse des réseaux sociaux de coopération (Borgatti, 2005). A partir des mesures de centralité, il est possible de faire des suppositions sur la façon dont le trafic circule à travers un réseau. La centralité de degré peut être définie comme le nombre de liens qu'il y a dans un nœud, autrement dit, la somme de chaque ligne de la matrice adjacente représentant le réseau. On considère la centralité de degré comme une mesure d'influence immédiate - la capacité d'influencer d'autres individus directement dans un certain espace de temps.

La centralité chez Digicom a comme base les formateurs d'opinions identifiés pendant le processus de diagnostic démarré en 2012. Un d'entre eux, le propriétaire, est celui qui se détache le plus, énergisant les personnes par un objectif commun, celui de changer et de développer le modèle de gestion de l'entreprise. Ces mesures ont été utilisées pour mettre en évidence quels réseaux de communication interne étaient utilisés par les personnes et lesquels devraient être créés. Cela faisait partie du projet initial du propriétaire, de créer et maintenir les réseaux de communication ouverts entre les équipes de l'agence. La mesure de densité indique si un réseau possède une haute ou basse connectivité. Des réseaux denses permettent un flux maximal d'informations entre les acteurs, mais le coût de coopération devient très haut.

Selon Cross et Thomas (2009), pour les réseaux de réponse ordinaire, le niveau idéal de connectivité varie de 30% à 40% (avec 100 %, il y a connectivité totale et haute inefficacité). Pour les réseaux de réponse personnalisée, le niveau varie au-dessus de 60 %.

Nous avons utilisé la mesure de densité chez Promoff pour identifier le degré de centralisation de son propriétaire avec les équipes internes et le degré de connectivité entre les équipes de Promoff et les équipes externes, particulièrement l'équipe de création. Il existe une faible connectivité chez Promoff, comme il s'agit d'un réseau de réponse ordinaire, vu que le modèle est créé et exercé par la centralisation du propriétaire.

4.5 PERFORMANCE DES RÉSEAUX INTRA-ORGANISATIONNELS

Pour comprendre l'analyse des réseaux sociaux de coopération nous avons mobilisé deux théories centrales. La première est la théorie de "la force des liens faibles", de Mark Granovetter (1973). La deuxième est celle des « trous structurels », de Ronald Burt (1992). Ensemble, ces deux théories convergent et contrastent, aidant à comprendre les approches des réseaux sociaux de coopération.

Pour Granovetter (1973), dans sa théorie de la force des liens faibles, les liens forts existant entre des amis proches et qui se connaissent très bien, ajoutent presque toujours de la valeur quand l'individu cherche de nouvelles ressources. Les liens forts des parents, des amis et des petits cercles, en raison de leur homogénéité mènent fréquemment à l'obtention des mêmes informations et des ressources. Dans un réseau "égocentrique" (ego network), les liens faibles sont une ressource importante pour produire des opportunités de mouvement entre des réseaux. Si on l'observe d'un point de vue macro, les liens faibles jouent un rôle de générateurs de cohésion sociale. Quand un individu change de travail, il se déplace non seulement d'un réseau de connexions vers un autre, mais il établit aussi un lien entre eux (GRANOVETTER 1973). Dans l'illustration 33, sont représentés les types possibles de liens d'un réseau.



Figure 33. Exemple des liens du réseau. Source : Adapté de Granovetter (1973).

Beaucoup de liens faibles entre les différents secteurs ont été identifiés chez Promoff. Un cas évident a été la relation entre les managers et leurs secteurs. Il n'existe pas de cohésion entre eux, parce qu'il n'existe pas de vision générale venant du sommet pour tous. Pour chaque secteur, le propriétaire a un modèle différent de conduite du travail. Le point faible est la centralisation et le manque complet d'autonomie des managers. D'autre part, en raison du manque d'informations produit par la centralisation, au sens de chacun des secteurs les liens sont forts, c'est une façon de rester intégrés et de réduire l'insécurité ou l'incertitude par l'absence d'informations.

Ce schéma a été différent chez Digicom, en particulier en ce qui concerne la relation extrêmement distante entre le directeur créatif et sa propre équipe et les autres secteurs de l'agence.

Dans la théorie des trous structurels de Burt (1992), l'inexistence de liens entre les acteurs crée un trou structurel qui peut être exploré. Le trou structurel présente une occasion de gérer le flux d'informations et de contrôler les formes qu'apportent ensemble les individus du réseau. Par une amélioration des connexions, par les trous structurels, c'est possible d'augmenter les coopérations de génération de revenu et l'innovation entre les acteurs du réseau, améliorant la productivité de la chaîne de valeur. L'illustration 34 présente deux exemples de liens. Les acteurs intermédiaires d'autres acteurs sont connus comme les « brokers ».

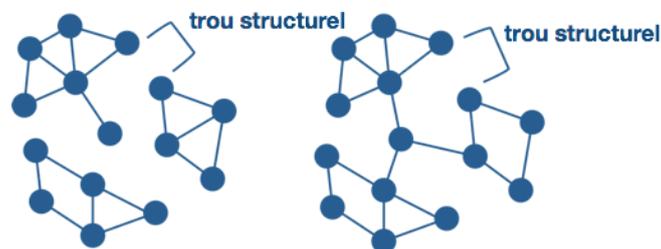


Figure 34. Exemple de trou structurel. Source : Adapté de Burt (1992).

Chez Promoff nous avons identifié le trou structurel entre les managers et le propriétaire. Dans ce cas nous avons proposé un nouveau modèle de gestion basé sur la coopération mutuelle. Par l'utilisation des outils socio-économiques, particulièrement le plan d'actions prioritaires et le plan d'actions stratégiques internes et externes, nous avons réussi à démultiplier la stratégie de l'entreprise à tous les niveaux, donnant un sens à la coopération autour des objectifs communs. Objectifs qui ont été décrits dans la phase de construction du programme d'intervention (POMP).

Chez Digicom, le trou structurel a été identifié entre le secteur de création et les secteurs de planification et du commercial. Ce trou structurel a été utilisé d'abord pour rapprocher le secteur commercial de celui de la planification à partir de la deuxième étape de la recherche-intervention socio-économique réalisée en 2014.

Cette approche a abouti quand les deux secteurs ont compris le besoin de s'unir pour que, ensemble, ils puissent s'approcher du secteur de la création et ainsi réduire les conflits, et particulièrement les dysfonctionnements générés par la distance entre la création et les autres secteurs. Sur le moment le secteur de la création était totalement isolé en raison du comportement difficile de son directeur.

Selon Lemieux et Ouimet (2008), les trous structurels dans le microenvironnement sont nuisibles, des lors qu'ils représentent des points défectueux dans la communication interne. Après exploration de ces points, les bénéfices dans la coopération interne peuvent augmenter significativement.

Dans le cas de Digicom, les avantages en termes d'efficacité du travail ont augmenté significativement entre le secteur de la création et ceux de la planification et du commercial. Un des principaux points du travail de recherche-intervention a été de créer de nouveaux canaux de communication et de les maintenir ouverts pour qu'il puisse y avoir des échanges importants d'informations pour faciliter la coopération, la concertation et la communication entre les secteurs de l'agence.

La rubrique de communication, concertation et coordination est un domaine de dysfonctionnements (Savall et Zardet, 1987, 2015) :

- . **La communication** désigne tous types d'échanges d'informations entre acteurs (formels ou informels), quels qu'en soient l'objet et la finalité (professionnelle ou extraprofessionnelle) ;
- . **La coordination** concerne les dispositifs d'échanges d'informations entre acteurs mis en place pour atteindre un objectif opérationnel donné ;
- . **La concertation** précise les types d'échanges d'informations entre acteurs pour définir un objectif commun à réaliser sur une période déterminée.

Chez Promoff le manque de communication entre le propriétaire et les managers a créé un trou structurel identifié premièrement à partir de la cartographie des dysfonctionnements, l'un d'eux étant lié aux failles dans la communication interne. Quand de nouveaux canaux de communication ont été créés et utilisés, le propriétaire et ses managers ont réussi à se coordonner sur les objectifs communs provenant du plan d'actions stratégiques internes et externes et des plans d'actions prioritaires (Savall et Zardet, 1995, 2005) de chaque secteur.

La perspective des réseaux devient un langage universel dans pratiquement toutes les sciences, de l'anthropologie à la physique. Elle aide à comprendre comment les modèles de relations personnelles sont traduits en avantage compétitif par la diffusion d'information, le contrôle social, la coordination et ainsi de suite (Borgatti et Li, 2009). Selon Cross et Thomas (2009), si les méthodologies d'amélioration de processus et l'analyse des réseaux sociaux sont utilisées séparément, elles ne produiront pas tout leur potentiel. Ainsi, la technique de réingénierie de processus se borne à l'amélioration de l'efficacité des tâches, mais souvent, ne perçoit pas les opportunités que l'analyse de réseaux peut révéler. Par contre, l'utilisation

seulement de l'analyse de réseaux peut mettre excessivement l'accent sur les relations au détriment de l'efficacité de certaines tâches.

Cette approche aide les leaders dans trois fonctions fondamentales et décisives : l'alignement des individus avec les objectifs stratégiques de l'organisation, l'exécution des processus essentiels et l'adaptation au changement (Cross et Thomas 2009). Selon Lazzarini (2008), le fonctionnement des organisations est dicté par les réseaux informels, allant au-delà des liens hiérarchiques, ce qui fait que les processus de gestion et direction doivent incorporer la compréhension de la manière dont ces réseaux fonctionnent. Selon Makagon et al. (2012), l'analyse des réseaux sociaux de coopération est une approche pour analyser et quantifier les modèles des relations qui apparaissent parmi des entités sociales, d'habitudes des individus.

Les mesures quantitatives trouvées peuvent être utilisées pour décrire et comparer les parties qui composent les structures d'un réseau, et tester des hypothèses concernant des facteurs qui affectent les structures sociales de groupes ou les effets de la structure sociale sur le comportement. Les directions peuvent profiter des idées du réseau de groupes uniques, dans lesquels la coopération est le facteur central pour l'innovation et la performance. Les dirigeants peuvent aussi appliquer la perspective de réseau dans des processus de changement à grande échelle, travaillant à travers la structure du réseau, intégrant et produisant le changement de culture.

La compréhension de la manière dont les valeurs, les normes et les objectifs sont distribués dans les réseaux de l'organisation fournit au changement un moyen plus puissant que les outils d'analyse de culture ou les recherches sur le climat organisationnel des collaborateurs (Cross et al., 2007).

L'analyse des réseaux sociaux de coopération propose deux approches : l'analyse complète du réseau comme un groupe fermé, par exemple, pour obtenir toutes les relations entre les personnes qui travaillent dans une organisation ou un département, la deuxième est concentrée sur le point de vue d'un certain individu et cherche à comprendre son réseau ego ou les relations sociales qui l'entourent (Clark 2006).

Chez Digicom, nous avons commencé les travaux dans plusieurs secteurs de l'agence de façon simultanée, c'est-à-dire que nous avons travaillé avec des groupes fermés pour comprendre leur dynamique de fonctionnement aussi bien que les dysfonctionnements liés à ces secteurs qui impactaient le fonctionnement de l'agence. Cela a été fait à partir des entretiens dans la phase diagnostic en 2012 jusqu'à la phase finale en 2015. Dans chacun des trois diagnostics nous avons réussi à identifier l'évolution en termes de comportement et la résolution des dysfonctionnements trouvés à partir des groupes de travail. Quand nous avons

réussi à comprendre la forme dont chaque section opérait de façon isolée, nous avons proposé un modèle intégré utilisant les outils socio-économiques comme support.

Dans la troisième phase de la recherche-intervention en 2014, juste après la fin de la Coupe du Monde au Brésil, nous avons utilisé, comme le présente Clark (2006), une analyse concentrée sur le secteur de la création, particulièrement sur le directeur de création pour comprendre son réseau ego et les relations sociales qui l'entouraient. Cela a contribué à comprendre quels étaient les besoins en termes sociaux de cet individu, pour que nous puissions ainsi nous approcher de lui et faire de lui un multiplicateur du modèle socio-économique dans le secteur de la création.

Chez Promoff nous avons commencé par travailler avec les secteurs externes, comme ceux de la technologie et de la création, pour comprendre les causes des dysfonctionnements générés par l'externalisation dans des secteurs aussi importants. Les relations entre les secteurs externes et internes de l'agence étaient fortes du point de vue relationnel et social, mais un blocage existait en ce qui concerne la partie opérationnelle, une certaine limitation que la création et la technologie, externes, imposaient aux autres secteurs avec qui ils interagissaient, particulièrement la planification et le commercial. Ce blocage venait de leur envie d'intégrer l'agence d'une façon permanente, parce qu'ils voyaient dans le modèle qui était mis en place une alternative professionnelle et économique rentable, en plus d'une occasion de vivre une nouvelle expérience, celle de la gestion socio-économique.

À chaque contact les collaborateurs internes de Promoff faisaient des commentaires sur les évolutions et les processus de changement vécus dans l'agence, ce qui motivait encore plus ces agents externes à se dédier de plus en plus aux travaux de Promoff, tout en bloquant la continuité de l'évolution de ce travail comme pour faire pression sur le propriétaire pour les inclure dans l'agence de façon définitive.

Dans l'approche de l'analyse de réseaux, l'idée est que, étant donné un groupe de nœuds et un groupe de types de relations d'intérêt (par exemple, l'amitié ou le niveau technique), les relations entre toutes les dyades (paires de nœuds) dans la structure doivent être systématiquement considérées.

La principale conséquence de ce concept est que les dyades se lient en chaînes ou chemins variant dans leur longueur et peuvent connecter indirectement tous les acteurs du réseau.

Ces chemins fournissent des pistes par lesquels les acteurs, ignorés entre eux ou pas, peuvent s'influencer mutuellement par leurs positions dans le réseau (Borgatti et Li 2009).

4.6 ATTRIBUTS ESSENTIELS DE LA GESTION DE RÉSEAU

L'analyse de réseaux peut être utilisée comme outil stratégique pour produire de la valeur dans les organisations. D'une façon plus ample, participer à un réseau permet aux individus ou organisations de bénéficier de son capital social (Cross et Thomes 2009). Les avantages qui peuvent être obtenus avec le réseau social sont directement liés aux choix faits par les individus avec qui les relations existent (Lazzarini 2008). L'analyse des réseaux sociaux de coopération peut fournir une radiographie du fonctionnement interne d'une organisation. Un fonctionnement puissant fait apparaître les modèles invisibles du flux d'informations et de coopération dans des groupes importants d'acteurs de valeur stratégique.

Selon Cross et Cummings (2004), par l'analyse de réseaux sociaux il est possible d'augmenter la qualité et la pertinence des informations que les individus reçoivent, et d'améliorer la performance, autant individuelle que du réseau dans sa totalité. Les relations sont fondamentales pour l'obtention de connaissance, la résolution de problèmes et l'amélioration dans l'apprentissage d'une certaine fonction. Selon le nombre des rapports qu'un acteur peut avoir avec d'autres acteurs du réseau, sa connaissance sera significativement impactée.

L'analyse de réseaux sociaux fournit une façon riche et systématique d'évaluer des réseaux informels, par une cartographie et une analyse des relations entre les personnes, les équipes, les départements et même les organisations entières. Il est important de trouver des moyens d'aider les personnes à mieux se connecter. De cette façon l'organisation pourra avoir accès, d'une façon plus efficace, aux avantages réels de leurs expertises (Cross et al. 2001). Selon Lemieux et Ouimet (2008), l'analyse structurelle a pour objectif d'analyser les relations, évolutives ou pas, entre les acteurs, à la différence de l'analyse relationnelle qui cherche à analyser des associations ou des relations entre les attributs des acteurs. Une partie des sciences sociales et des sciences physiques et biologiques, s'oriente vers une perspective plus structurelle, qui prend en compte l'atmosphère autour de l'acteur, en plus de ces attributs internes (Borgatti et LI 2009). Selon Cross et al. (2001), l'application de l'analyse de réseaux sociaux peut être utilisée pour atteindre les objectifs organisationnels suivants :

1. Améliorer la coopération et le flux d'informations entre les acteurs d'une organisation, de façon à garantir que les meilleures expertises ont été utilisées systématiquement dans la chaîne de valeur ;
2. Produire des résultats économiques à travers une connectivité interne, autant les bénéfiques de productivité par la connaissance que la croissance des revenus par la coopération ;

3. Encourager l'innovation par une meilleure utilisation des groupes d'habileté unique dans le réseau ;

4. Améliorer la gestion de talents, la performance individuelle, le niveau de rétention et d'attraction de talents, par les pratiques pour le développement du réseau.

L'analyse de réseaux sociaux diffère des approches conventionnelles pour répondre aux besoins dans le monde des entreprises d'une façon très importante : l'approche suppose que les personnes sont toutes interdépendantes. Cette supposition diffère des approches traditionnelles de recherche qui supposent que ce que les personnes font, pensent et sentent est indépendant de ce qu'elles connaissent (Zenk et al. 2010). L'approche de l'analyse de réseaux sociaux, au lieu d'analyser les actions des acteurs selon leurs propres caractéristiques, examine les relations entre le comportement des individus et le modèle d'interactions entre eux. Cette perspective suppose que les comportements des individus sont influencés par la structure de la communication interpersonnelle de l'atmosphère sociale où ils sont insérés. Nous pouvons remarquer un changement de comportement, comme le choix d'une nouvelle pratique par le transfert de connaissance, qui arrive dans un système social dans lequel les individus interagissent et s'influencent mutuellement par plusieurs réseaux de communication (Makagon et al. 2012). L'analyse de réseaux sociaux voit une structure de connexions où l'acteur est inséré. Les acteurs sont décrits par leurs relations, et non par leurs attributs. Et, les relations elles-mêmes sont aussi fondamentales que les acteurs connectés. Dans le tableau ci-dessous nous pouvons vérifier le comparatif sur la coopération et les réseaux au sein de chaque agence.

avant la RI		
Agence	Digicom	Promoff
Type de Coopération	intraorganisationnelle	intraorganisationnelle
	↓	↓
Type de Réseaux avant la RI	décentralisée	centralisé
	↓	↓
Les phases des Réseaux	réponse personnalisée	réponse ordinaire
	↓	↓
Type de Liens	faible	faible
	↓	↓
Le trou struturel	entre le secteur de création et les secteurs de planification et commercial	entre le propriétaire et les managers
après la RI		
Agence	Digicom	Promoff
Type de Coopération	intraorganisationnelle	intraorganisationnelle
	↓	↓
Type de Réseaux	distribué	décentralisée
	↓	↓
Les phases des Réseaux	réponse personnalisée	réponse personnalisée
	↓	↓
Type de Liens	étroits	étroits
	↓	↓
Le trou struturel	n'existe plus	n'existe plus

Tableau 26. Tableau comparatif sur la coopération et les réseaux chez Digicom et Promoff.

La coopération entre les équipes au sein de Digicom et de Promoff a permis de répondre aux divers besoins des équipes. La coopération visait à partager les connaissances et autres ressources susceptibles d'être bénéfiques pour toutes les parties concernées.

En plus, la mise en œuvre de ces trois outils : plan d'actions prioritaires, plan d'actions stratégiques internes et externes et contrat d'activité périodiquement négociable, a contribué à changer le type de réseau et la phase du réseau.

Ce changement de réseau s'est produit pour atteindre l'un des objectifs prioritaires des deux agences : la création et la maintenance d'un canal de communication entre les différents secteurs de l'agence. Les outils utilisés, notamment plan d'actions stratégiques internes et

externes et plan d'actions prioritaires, ont contribué à la création de ce canal de communication, permettant de diffuser les objectifs définis par les associés dans tous les secteurs d'activité de l'agence présenté dans le point 1.5 de cette thèse.

Les réseaux de coopération créés au sein de chacune des agences ont abouti à :

1. la stabilité des lignes d'autorité et de la communication
2. la stabilité des relations informelles dans l'organisation
3. la continuité du processus de changement organisationnel
4. une homogénéité de compréhension du rôle et de la contribution de chacun des secteurs de l'agence pour atteindre les objectifs proposés dans le projet de recherche-intervention

Pour survivre dans un environnement de marché concurrentiel, les agences ont été obligées de changer de mode de fonctionnement. L'un de ces changements a été la façon dont ces agences ont dû s'organiser en réseaux pour augmenter les gains de compétitivité. Concernant leurs processus, les agences travaillent de manière intégrée et connectée, interagissant avec les systèmes d'information qui répondent aux besoins réels des équipes. Dans ce nouvel environnement, les réseaux de coopérations ont été mis au point pour soutenir ces agences en ajoutant de la valeur à leurs processus d'affaires, en cherchant à atteindre les objectifs de l'organisation qui peuvent être entre autres : une productivité accrue, l'amélioration du service à la clientèle, réduction des coûts, la qualité totale et une plus grande efficacité.

Dans la formation de réseaux entre les différents secteurs de l'agence, il est nécessaire de considérer que chaque secteur forme une identité unique, mais en même temps le secteur fera partie de l'identité de l'agence dans son ensemble, ses propres valeurs et son style de gestion qui doivent être respectés par tous les secteurs qui composent l'agence.

L'organisation du réseau ne peut pas être formée à partir d'un groupe de composants ou des secteurs disparates ou sans rapport. Le développement de relations de coopération entre le différent secteur constitue une orientation stratégique importante pour les agences. Dans ce cas, le défi consiste à savoir quel type de compétences en leadership les réseaux requièrent, en particulier dans les différentes étapes de leur formation, évolution, croissance et consolidation. Dans le chapitre 5, nous analyserons quels styles de leadership peuvent contribuer à la consolidation des réseaux de coopération.

CHAPITRE 5. LE RÔLE DU LEADERSHIP

Dans ce chapitre nous allons aborder un aspect clé pour le succès de cette recherche-intervention, le processus de leadership et les leaders et managers au sein d'une agence. Les concepts mobilisés sont présentés pour expliquer la différence entre les notions de chef et de leader ainsi que les modèles de leadership identifiés dans les agences. Enfin nous intéresserons au manager transformationnel à la performance individuelle et à la place des équipes face aux leaders et au processus de leadership.

Chapitre 5. Le rôle du leadership

5.1 Les théories du leadership

5.2 Chef ou leader ?

5.2.1 Le leader, l'influence et le pouvoir

5.3 Le modèle de leadership charismatique / transformationnel

5.3.1. Leadership charismatique

5.3.2. Leadership transformationnel

5.4 La performance professionnelle et le leadership

Dans ce chapitre nous allons aborder un aspect clé pour le succès de cette recherche-intervention, le processus de leadership et les leaders et managers au sein d'une agence. Les concepts mobilisés sont présentés pour expliquer la différence entre les notions de chef et de leader ainsi que les modèles de leadership identifiés dans les agences. Enfin nous intéresserons au manager transformationnel, à la performance individuelle et à la place des équipes face aux leaders et au processus de leadership.

5.1 LES THÉORIES DU LEADERSHIP

Au cours du dernier siècle, l'étude du leadership a constitué une partie importante de la littérature des sciences sociales, une immense enquête ayant eu lieu sur ce thème (Yukl & Falbe 1990). Les premières théories élaborées se sont focalisées sur la compréhension des qualités qui permettaient de distinguer les leaders des subalternes. Les théories ultérieures se

sont concentrées sur d'autres sujets, comme l'identification de facteurs permettant de faire face aux situations et au niveau de compétences.

Le nombre important de théories du leadership fait qu'il existe presque autant de définitions de la notion que de personnes ayant essayé de définir le concept (Stogdill, 1974). Cependant presque toutes peuvent être classifiées dans les six types suivants (Van Wagner, 2007) :

. **Théories des Caractéristiques** : Ces théories supposent que les personnes héritent de certaines qualités et caractéristiques qui les rendent plus capables d'être leaders. Les grands leaders sont nés de grands leaders, ils n'ont pas été "créés". Selon ces théories, les leaders efficaces sont caractérisés comme héroïques, mythiques, destinés à assumer la direction quand nécessaire. Les spécificités du leadership peuvent être définies comme des modèles de caractéristiques personnelles relativement cohérentes et intégrées, avec un écart de différences individuelles qui crée un leadership efficace et solide dans une série de situations de groupe et organisationnelles (Zaccaro 2007).

. **Théories de la Contingence** : contrairement au mouvement théorique précédent, concentré sur l'individu, ces théories sont concentrées sur des variables particulières liées à l'environnement. Ces variables peuvent permettre de déterminer quel style de leadership particulier est à privilégier pour une situation donnée. Selon ces théories, il n'existe pas un style de leadership qui soit, en tant que tel, le plus efficace pour toutes les situations. Le succès dépend d'une série de variables, y compris le style de leadership, les qualités des subalternes et des aspects de chaque situation. Un style de leadership efficace pour une certaine situation peut s'avérer totalement inefficace dans une autre situation (Vroom & Jago 2007).

. **Théories Comportementales** : Elles se basent sur la foi que les grands leaders apprennent à l'être, ils n'ont pas de prédisposition de naissance. S'inscrivant dans la tradition comportementale, ces théories de leadership sont concentrées sur les actions des leaders et non sur leurs qualités mentales ou leur état interne (théories des caractéristiques). Selon les théories comportementales, les personnes peuvent apprendre à assumer des rôles de leaders par l'apprentissage et l'observation (Merton, 1957).

. **Théories Participatives** : Ces théories défendent l'idée que le style de leadership idéal est celui qui considère la participation des subalternes. Les styles de leaderships participatifs suscitent la participation et la contribution des membres du groupe, menant ceux-ci à se sentir plus utiles et engagés dans le processus de prise de décisions (Tannenbaum & Schmitt, 1958). Cependant, le leader se réserve le droit de permettre ou non la coopération des membres du groupe.

Par la mise en place des outils socio-économiques, principalement le plan d'actions prioritaires et le plan d'actions stratégiques internes et externes (Savall et Zardet, 1995, 2005), la participation des collaborateurs a été essentielle pour le développement de la recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015). Avec ces deux outils l'entreprise, le plan d'actions prioritaires et le plan d'actions stratégiques internes et externes (Savall et Zardet, 1995, 2005), a pu formaliser et guider tant selon une logique verticale qu'horizontale les collaborateurs pour comprendre les objectifs proposés par la recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015). Dans le même temps les rôles de chaque responsable de département ont été définis pour que ces derniers puissent accompagner d'une façon constante l'évolution du projet dans leurs secteurs respectifs. D'une façon pratique, les groupes de projet et de travail ont été constitués selon une optique de participation collaborative. Cela a créé le mouvement interne pour la recherche de solutions des dysfonctionnements identifiés dans la phase de diagnostic. Notons que cette dernière a déjà constitué un processus participatif suite aux entretiens individuels et de groupe. A Digicom les outils décrits ci-dessus ont été utilisés dans les trois étapes d'intervention accomplies.

recherche-intervention: les étapes			
	D1	D2	D3
Période	déc. 2012 - fév. 2013	déc. 2013 - fév. 2014	août 2014 - oct. 2014

Figure 35. Les étapes Digicom.

Selon la figure ci-dessus, à partir de la période D2 de la recherche-intervention, a été détectée une fragilité du secteur de la création suite à l'absence d'un leadership suffisamment fort et reconnu par le groupe de création afin de participer au processus de changement organisationnel proposé. Initialement, dans la première étape de l'intervention (diagnostic), le directeur de la création avait décidé de quitter l'agence, parce qu'il n'avait pas voulu participer au projet de changement, pensant que l'effort d'essayer de changer quelque chose n'en valait pas la peine. Il croyait que tout allait bien et que le secteur de la création ne devait pas se soumettre à des règles et des procédures communes partagées avec les autres secteurs de l'agence. Quand il a quitté l'entreprise, les associés ont décidé de nommer un directeur artistique comme directeur de la création, parce que cette personne était déjà impliquée dans la recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015) et qu'elle était un des agents démultiplicateurs du processus de changement. Ce directeur de la création a assumé une position très participative, non seulement avec l'équipe de création, mais aussi

avec les autres équipes de l'agence, principalement les secteurs de la planification et du commercial, vu que ces secteurs étaient ceux où il existait le plus de conflits avec le secteur de la création.

Dans l'agence Promoff le principal obstacle a été la façon dont le propriétaire conduisait l'entreprise, sans prêter assez attention à ce que lui disaient ces managers dans le cadre du processus de changement organisationnel nécessaire à la survie de l'entreprise.

Un des objectifs de la recherche-intervention a été d'augmenter la performance sociale et économique des deux entreprises. Par l'identification des compétences existantes dans ces deux entreprises, il a été possible de comprendre ce qui devrait être fait pour augmenter la performance du groupe. De plus, quand nous avons utilisé la grille de compétences et la Grille d'Auto-analyse du Temps (Savall et Zardet, 1987, 2015) a été possible de commencer le processus de mise en œuvre des solutions pour plusieurs dysfonctionnements et en même temps d'augmenter les interactions entre les leaders de chaque secteur et leurs subalternes respectifs.

Le rôle des associés de l'entreprise Digicom a été d'une importance essentielle dans l'identification des leaders de chaque secteur. La participation des associés a montré la confiance que tous avaient en la recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015) réalisée, motivant de cette façon l'adhésion des nombreux collaborateurs qui, plus tard, sont aussi devenus des leaders. Il est important de dire que les leaders ont été choisis de façon spontanée dans l'entreprise. Malgré la diversité et la multiplicité des théories existantes dans le thème du leadership, la théorie de leadership transformationnel a été mis en avant (Judge et Piccolo, 2004). Selon Burns (1978), le leadership transformationnel suscite parmi les subalternes l'appel à des idéaux et à une estime élevée, encourageant les personnes à collaborer, au lieu de travailler individuellement et en constante compétition, les menant à la pleine réalisation de leur potentiel.

Bien que le leader transformationnel essaye de transformer l'organisation, il y a aussi une promesse tacite faite aux subalternes selon laquelle ils seront transformés d'une certaine façon. Sur certains aspects les subalternes sont le produit de la transformation (Bass, 1990).

5.2 CHEF OU LEADER ?

Des spécialistes du thème du leadership, comme Maxwell (2007) et Hunter (2006), différencient les leaders des chefs d'une façon explicite dans leurs travaux. En général, le chef et le leader peuvent avoir les mêmes postes dans une organisation, cependant les utilisations du pouvoir à l'origine de leurs positions dans la hiérarchie et leurs conduites dans l'entreprise les différencient. Le chef est la personne qui occupe un poste situé plus haut dans la hiérarchie de l'organisation. Il est normalement responsable d'un secteur, d'un processus identifié ou il gère, tout simplement, un groupe de personnes. Le « statut » de chef est atteint en raison de la reconnaissance de son travail dans l'entreprise ou par l'expérience ou la capacité professionnelle pour réaliser un certain travail. Soit comme coordinateur, le manager, directeur ou même en tant que président d'une organisation, le but du chef est toujours le même : commander, gérer, gouverner ou conduire un certain groupe de collaborateurs. Il est respecté du fait de sa position, ou plus précisément, pour son pouvoir dans l'organisation.

Le leader est la personne qui, indépendamment de sa position hiérarchique dans l'entreprise, a le respect des personnes de son entourage qui le reconnaissent comme chef, même si celui-ci n'occupe pas un tel poste. Le rôle du leader peut être exercé par n'importe quel individu dans un groupe de personnes, même s'il a une position hiérarchique égale ou inférieure à celles des membres du groupe, parce que ce qui le qualifie comme leader ce sont ses caractéristiques et ses qualités qui peuvent, ou non, jouer sur sa performance professionnelle. Vergara (2007) renforce ces mêmes caractéristiques de différenciation en considérant la compétence de chef comme "celle qui priorise des systèmes et des structures pour que quelqu'un se fasse obéir par des individus ou des groupes" et le leadership comme "la compétence de quelqu'un d'exercer une influence sur d'autres individus et groupes, de façon à ce que les tâches, les stratégies et les missions soient accomplies et les résultats soient obtenus." A propos du concept de leadership, Robbins (2002 : 304) et Bergamini (1994 : 15) le définissent comme "un processus ou la capacité d'influencer une équipe ou un groupe de personnes à la portée d'un ou plusieurs objectifs communs". Bergamini (1994 : 31) met en évidence que le Leader "se détache par une grande recherche de responsabilité et de perfection dans la tâche, l'énergie et la persistance dans la poursuite des objectifs, (...) la capacité d'influencer le comportement des autres personnes et la capacité de structurer les systèmes d'interaction sociale dans le sens des objectifs en jeu." Neto (2002 : 7) met en évidence d'une façon curieuse une définition pour le chef, le mentionnant comme celui qui "fait semblant d'être le leader qu'il n'est pas", quand de la part de ses subalternes, "il se masque avec une motivation et un enthousiasme qu'il n'a pas en réalité, (...) conséquence des violents programmes de formation et développement adoptés. "

Autrement dit, le patron n'est pas que celui qui motive, mais, celui qui oblige par la force ou par l'utilisation du pouvoir à être ou se diriger vers quelque chose sans y croire ou sans l'avoir comme but. Ainsi, d'une façon simplifiée, on peut conclure qu'être un leader c'est être reconnu dans le groupe comme un chef naturel. Le chef est essentiellement manipulateur et sa grande vertu est de maintenir la passivité des salariés dans la lutte pour les objectifs, qui sont les siens ou ceux de l'entreprise, mais rarement ceux des salariés. Il agit comme si le travail n'était pas une source légitime de satisfaction et, pour cela, les salariés doivent être forcés à l'accomplir. (Neto, 2002 : 12). En faisant une analogie très commune, nous pouvons établir une différence. Dans une équipe de football, celui qui commande et qui a le pouvoir de prendre des décisions est le président du club. C'est lui qui exige l'engagement de l'équipe, analyse le rendu et définit qui rejoint et qui quitte le club. Cela fait de lui le chef du groupe. Dans un groupe il y a toujours un ou plusieurs athlètes qui se détachent et qui sont définis comme les leaders du groupe, soit par leur influence, capacité et/ou l'expérience. Cette reconnaissance vient du groupe. Même s'il ne décide pas qui rentre ou qui quitte le jeu, c'est lui qui encourage, motive et, souvent, définit les objectifs du groupe à certains moments.

Quelle est la différence principale entre ces deux formes de commandement ? L'exercice du pouvoir dans le groupe ! Le leader exige les résultats du groupe en l'entraînant, le développant, le soutenant et en le motivant pour obtenir la victoire, parce que les leaders inspirent le compromis et la capacité individuelle des membres. Le chef commande le groupe par des ordres, des déterminations et des exigences pour l'accomplissement de la tâche. Maxwell (2008) remarque que le but du Leadership est de conduire d'autres au sommet et non de profiter ou de se promouvoir sur la base des efforts de sa propre équipe. Toujours selon Maxwell, les chefs s'attachent davantage à donner une bonne impression à leurs supérieurs, qu'ils ne s'engagent à bien faire les choses pour leurs subalternes. Cependant, le vrai objectif du leadership est celui de donner une bonne impression à sa propre équipe, concentrant ses efforts vers le succès de ses subalternes, les motivant et les menant au sommet. Le bon leader doit former d'autres bons leaders. "Un patron peut vous dire quoi faire. Cependant, c'est le leader qui vous expliquera la raison de le faire, comme le premier pas et le pas le plus important sur le chemin de votre coopération libre et spontanée." (Adair, 2000 : 17).

Adair (2000) achève la définition d'un bon leader comme celui qui, commandant une équipe, doit toujours être préparé à relever des défis, il doit toujours être clair, simple et naturel, agissant toujours selon sa propre conduite et ne doit jamais être peu sûr de lui, parce que son enthousiasme et sa confiance impactent tout le groupe. Maxwell affirme que l'essence du Leadership est la disposition d'assumer des risques, le désir passionné de faire la différence,

d'assumer la responsabilité tandis que les autres inventent des excuses, c'est la disposition de se détacher au milieu de la foule. Il est nécessaire d'identifier les niveaux de leadership dans une entreprise. Selon Maxwell (2008), le leadership peut être classé en cinq niveaux différents : Position, Permission, Production, Développement des Personnes et Personnalité.

Le premier niveau est défini par la position, ou poste, occupé par un collaborateur dans l'entreprise. Cette position exerce naturellement un "faux" leadership en raison de la hiérarchie de l'entreprise. Le leadership est défini comme "faux" parce que le terme Leadership s'applique à la capacité d'influencer les autres pour le bien et cela ne peut pas être hérité et ni acheté. Dans cette position, le Pouvoir peut être acquis. Donc, il est possible qu'une personne puisse être "en contrôle" d'un groupe en raison du simple fait d'avoir été indiqué ou pour avoir hérité une certaine position, mais elle ne sera un vrai leader que si elle sait développer son autorité et ses bonnes influences, en effet, "le vrai Leadership est plus que d'avoir de l'autorité. Le vrai leader est celui qui sera suivi par les autres par plaisir et confiance." (Maxwell, 2008 : 53).

Le deuxième niveau est défini comme la Permission, parce que c'est à partir de là que les personnes travaillent pour leurs leaders, quand ils ne sont pas forcés. Le Pouvoir d'un chef n'a pas de signification et n'influence en rien les personnes jusqu'au moment où elles se rendent compte que le chef se préoccupe vraiment d'elles. Cette relation mutuelle est la caractéristique d'un leader de ce niveau. Ici, le leader concentre tous ses efforts sur ceux qui le suivent, parce que les personnes qui n'arrivent ni à construire ni maintenir de longues relations ne sont pas capables de maintenir un leadership long et efficace.

Le troisième niveau est défini comme la Production, parce que les choses plus triviales commencent à arriver. Les besoins sont satisfaits et les objectifs sont atteints. Le leadership devient facile et la recherche de résultats devient l'objectif du groupe. Ici, le leader est suivi pour ce qu'il fait pour l'entreprise et c'est la grande différence entre le niveau de la Production et le niveau de la Permission. Le chef conduit ses employés, le leader les forme. Le chef dépend de l'autorité, le leader dépend de la bonne volonté. Le chef inspire la peur, le leader inspire l'enthousiasme. Le chef dit : moi, le leader dit : nous. Le chef désigne les responsables des erreurs commises, le leader répare les erreurs. (Maxell, 2008 : 232).

Le quatrième niveau est défini comme le Développement des Personnes, parce que c'est à ce niveau que le leader développe les nouveaux leaders. Maxwell (2008) définit l'importance de ce niveau en déterminant que le succès sans un successeur est un échec, affirmant bien que "Qui arrive au sommet tout seul a certainement fait une mauvaise chose sur le chemin."

Ce niveau est celui qui caractérise et différencie le plus le leader du chef. Sur le chemin vers le succès, le leader doit créer des successeurs et disséminer son savoir-faire. Le chef, au contraire, garde son savoir-faire et ne partage ses expériences que dans les situations qui lui sont profitables. En prenant l'exemple de Belasco et Stayer (1994), le rôle d'un Leader dans une entreprise peut être comparé à celui d'un buffle leader. Le type de leadership présenté est nommé "Le Vol du Buffle", le leader veut que les gens fassent tout à sa façon et sous son commandement. De cette même façon, le leadership fonctionne comme dans un troupeau de bœufs. Suiveurs fidèles du leader, les bœufs font tout ce que le leader fait et vont partout où il va. Tout écart de conduite par rapport à la commande du leader aboutit à la punition du contrevenant. De cette façon, le leader croit s'être assuré la fidélité de ceux qui ont été commandés, quand en réalité la soumission parmi les commandés représente la "peur" et la "crainte" de la punition. Toujours selon ces auteurs, en l'absence du leader, le groupe a tendance à errer sans direction et sans un objectif logique. Ainsi, les premiers colons de l'Amérique du Nord ont identifié ce phénomène et ils ont pu décimer les innombrables troupeaux de buffles avec une énorme facilité, parce qu'il suffisait de tuer le leader du troupeau pour que les "menés" ne sachant plus où aller se laissent massacrer sans plus de problèmes.

Dans le cinquième et dernier niveau, défini comme celui de la Personnalité, le leader a des adeptes loyaux qui se sacrifient pour atteindre son but. Il a passé des années à se former et à créer de nouveaux leaders et il est devenu l'image gagnante de l'entreprise.

Dans l'agence Digicom un bon leader est celui qui a de bons résultats, par la performance de son équipe, motivant la croissance et préservant l'harmonie et le bien-être du groupe. Performance et bien-être étaient des concepts considérés comme antagonistes, cependant, petit à petit, la perception a évolué. L'entreprise a été « humanisée » en étant plus attentive à son capital humain. En prenant conscience, que ce sont les personnes qui font la différence et que ce capital ne lui appartient pas, puisqu'il est juste à sa disposition, tant qu'elle est capable de le gérer d'une façon efficace. Le rôle du leader est fondamental dans la gestion du capital humain et c'est pour cette raison qu'il existe une très grande espérance liée à la performance de ce professionnel pour le succès d'une recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015). Dans ce contexte, la formation de leaders est devenue une étape clé dans le processus de changement organisationnel.

Dans l'agence Digicom un programme de formation de leadership a été développé selon deux aspects :

. **Le premier**, est le développement de la capacité de voir chaque subalterne comme une personne "unique", avec des caractéristiques, des espérances, des ambitions, des désirs et des besoins uniques.

. **Le deuxième**, conséquence du premier, est la compréhension que, pour chaque type de collaborateur, il est nécessaire d'appliquer un style de leadership approprié.

Nous remarquons que le collaborateur met à la disposition de l'entreprise le meilleur de ses potentialités quand il est motivé, autrement dit, quand il remarque que l'ambiance organisationnelle lui offre des conditions pour accomplir ses désirs : d'être actif et participatif, d'appartenir à un groupe où il est bien accueilli et respecté, de développer ses compétences. Il est possible d'extraire trois leçons du programme développé dans l'agence Digicom quant au type de leadership :

1ere - Ne jamais perdre de vue le cœur de ses objectifs et le fait de présenter de bons résultats est fondamental.

2eme - Consacrer du temps pour parler avec chacun de ses subalternes, pour connaître quelles sont leurs espérances, analyser leurs points forts, leurs points à développer, discuter de leurs buts et de l'entreprise. Il est important que lui, le subalterne, sache qu'il peut se rapprocher de son leader quand il en a besoin. L'utilisation de la grille de compétences a été primordiale pour la compréhension et l'identification des points forts et faibles de chacun.

3eme - Traiter ses subalternes comme ils le souhaitent, parce que ce sont des êtres humains (comme le leader) et ils ont des compétences qu'ils peuvent rendre disponible pour atteindre des buts, s'ils sont motivés.

Toujours dans l'entreprise Digicom, le leadership se consacre aux personnes et il y a la participation des subalternes dans le processus de décisions. La proposition est que le leader guide le groupe pour exécuter les activités de ses membres, les faisant participer à la prise de décisions. Dans ce style de leadership, le groupe entier peut et doit contribuer avec des suggestions. La responsabilité du leader, est de conduire ces avis pour que, en pratique, les objectifs attendus soient atteints. Ces objectifs ont été traités dans la construction du plan d'actions stratégiques internes et externes et du plan d'actions prioritaires (Savall et Zardet, 1995, 2005) de chaque secteur, permettant ainsi la propagation verticale et horizontale des objectifs, afin que tous œuvrent dans le même sens, vers le même "cap".

Le leader, avec son expérience, doit alerter sur des points difficiles et les idées qui ont déjà été essayées dans le passé, mais sans succès. L'espoir dans ce cas, est de faire en sorte que le groupe comprenne qu'atteindre des objectifs est de la responsabilité de tous et non seulement du leadership. Le leader qui applique ce style de manière habituelle a une vision équilibrée de lui-même, ne craignant pas qu'il y ait des subalternes meilleurs que lui sur certains aspects. Il est pour lui facile de comprendre ses subalternes, aussi bien que d'entendre et d'accepter des avis différents des siens. Ce modèle a été mis en pratique à partir

des groupes de projet et des groupes de travail, transformant le discours en actions de changement.

Dans l'entreprise Promoff le style de leadership du propriétaire est concentré seulement sur les tâches. Le dirigeant prenait ses décisions sans tenir compte de l'avis de ses subalternes. Pour lui, c'est le leader qui donne les ordres, qui impose sa volonté, centralisant toutes les décisions. En réalité, pour le dirigeant il n'y avait pas différence entre leader et chef, ce qui entraînait un rejet de la part de ses subalternes. Ce type de leadership est caractérisé par la confiance dans l'autorité et présuppose que les autres ne feront rien sans ordre préalable. D'habitude le dirigeant se soucie peu de ce que les subalternes pensent, décourageant ainsi des innovations. Il existe une seule façon de faire les choses, la façon de du dirigeant ! Il partage très peu d'activité, préférant les faire lui-même. Il réagissait souvent aux erreurs des autres avec fureur, irritation et incompréhension. Il usait d'artifices pour qu'ils lui obéissent sans discuter. Les décisions sont prises rapidement, ce qui est très positif.

Ce comportement a été motivé par le fait qu'une partie de l'agence soit structurée avec des professionnels externes, chacun avec son entreprise indépendante. Une des recommandations après le processus de diagnostic a été celle d'intégrer dans l'agence les professionnels de la création, parce qu'ils étaient externalisés. Le créateur expérimenté, qui était externe, avait déjà dit en entretien qu'il souhaitait faire partie de ce projet de changement organisationnel.

Pendant l'entretien, il était motivé pour se joindre à une structure qui tentait de changer pour le mieux, puisqu'il voyait, même de l'extérieur, les mouvements internes et les résultats positifs obtenus, dans la grande majorité selon son évaluation.

Nous verrons ensuite l'importance du rôle du leader pour proposer le changement organisationnel.

5.2.1 LE LEADER, L'INFLUENCE ET LE POUVOIR

Historiquement il existe deux perspectives causales différentes relativement à la dynamique des sujets humains. Selon Hegel (Hogan & Kaiser, 2005), il existe des grandes marées déferlant sur les sujets humains, marées définies par l'histoire ou l'économie - de grandes forces au-delà du contrôle humain – les individus se bornant à flotter dans cette marée. Beaucoup d'entre nous ont l'illusion qu'ils contrôlent leur propre destin, mais quelles actions

individuelles sont à l'origine de la grande dépression de 1930 qui a permis aux Nazis de gagner le pouvoir en Allemagne ? Dans cette vision les personnes sont simplement les créatures de leurs circonstances. Par contre, selon Sigmund Freud et Thomas Carlyle (Hogan & Kaiser, 2005), de temps en temps, des sujets illustres doués et charismatiques apparaissent dans la société, capturant et motivant un groupe significatif d'adeptes et changeant ainsi l'histoire.

Étant donné cette perspective, que l'histoire est l'histoire de mouvements sociaux menés par des individus, le leadership peut être vu comme la propriété d'un instrument capable d'influencer les autres, un type de pouvoir capable de créer des compétences collectives que produisent des synergies capables d'atteindre les buts. (Hogan & Kaiser, 2005). Virtuellement toutes les définitions du leadership partagent la vision que mener implique un processus d'influence. Une personne, A, mène une autre personne, B, si les actions de A modifient le comportement de B dans le sens souhaité par A. Cependant, le processus d'influence entre le leader et des subalternes n'est pas unidirectionnel (Yukl, 1998), les leaders influencent les subalternes, mais ceux-ci ont aussi une certaine influence sur les leaders. De plus, une enquête montre l'existence de cette relation d'influence bidirectionnelle entre des leaders et des subalternes (e.g., Levy, Collins, & Nail, 1998 ; Yukl & Falbe 1990 ; Yukl & Tracey, 1992).

On peut considérer le processus d'influence comme l'utilisation efficace d'une instrumentation du pouvoir. Le concept de pouvoir introduit parfois un peu de confusion. Malgré sa pertinence dans le contexte organisationnel et dans la compréhension des processus de leadership, l'enquête démontre que le pouvoir et le leadership sont deux concepts pas très bien intégrés (Hollander & Offermann, 1990). Les efforts comprendre le concept de pouvoir impliquent habituellement des distinctions entre plusieurs formes de pouvoir. La taxinomie du pouvoir de French et Raven (1959, citée par Raven, 1992), définit le pouvoir en termes d'influence, influence qui est définie comme le changement du comportement, des avis et attitudes de l'autre. Ces auteurs ont proposé à l'origine les cinq formes suivantes de pouvoir :

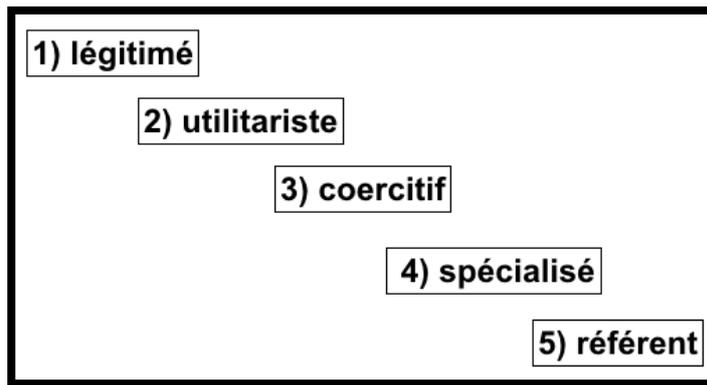


Figure 36. Formes suivantes de pouvoir (1959, cit. par Raven, 1992).

Le pouvoir légitimé se réfère à la capacité d'imposer à l'autre une obligation ou une responsabilité. A son tour, le pouvoir utilitariste se réfère à la capacité de fournir aux autres une chose qu'ils veulent ou qu'ils estiment. Déjà le pouvoir coercitif se réfère à la capacité d'enlever des récompenses et des privilèges, ou d'administrer des sanctions et des punitions. Le pouvoir spécialisé est la capacité de fournir à l'autre l'information dont il a besoin, la connaissance, ou des conseils spécialisés. Finalement, le pouvoir se réfère à la capacité à fournir à l'autre des sentiments d'acceptation personnelle, d'approbation, d'efficacité, ou de valeur, changeant la subjectivité de l'autre, créant en lui une compétence qu'il n'avait pas précédemment. Ultérieurement Raven (Raven 1992) a proposé une sixième forme de pouvoir, le pouvoir d'information, qui se réfère à la capacité d'obtenir, de distribuer, ou de maintenir une information importante.

Un autre concept de pouvoir proposé par Bass (1960) reste largement accepté et repose sur une dichotomie entre le pouvoir personnel et le pouvoir en position. Le pouvoir en position inclut l'autorité formelle, le contrôle des punitions, des récompenses, de l'information et le contrôle écologique (contrôle de l'environnement physique, la technologie et l'organisation du travail). L'enquête sur ce thème a démontré, comme forte tendance, le fait que les personnes avec un statut plus haut dans une organisation puissent avoir plus de pouvoir pour influencer les personnes avec un statut inférieur (Brennan, Ferris, Kline & Paquet, 2004). D'autre part, le pouvoir personnel dérive de la relation établie avec l'autre, indépendamment de la position dans la hiérarchie. Ce type de pouvoir inclut de l'affection, considération, sympathie et reconnaissance, les individus qui le détiennent étant capable de punir les autres quand ils s'éloignent, entretiennent des rapports formels, froids et même impersonnels. Il semble être évident que l'on cherche l'affection et l'assistance de ceux que l'on considère personnellement comme puissants (Brennan, et al., 2004).

La taxinomie de French et Raven (Raven, 1992) des six formes de pouvoir peut être incluse dans la dichotomie de pouvoir personnel et de position de Bass (1960). Par leurs noms, le pouvoir légitimé, utilitariste, coercitif et de l'information, semblent pouvoir s'emboîter dans le pouvoir en position, tandis que les pouvoirs spécialisés et référant peuvent être classifiés comme pouvoir personnel (Brennan, et d'autres. 2004). L'enquête semble suggérer qu'un type de leadership efficace implique l'utilisation de plusieurs types de pouvoir disponibles. Plus la base de pouvoir est large, plus puissant sera le leadership (Brennan, et al., 2004). Ainsi, les enquêteurs suggèrent que, pour qu'un leadership soit efficace, il doit s'inscrire dans les formes les plus appropriées de pouvoir, selon les caractéristiques de la situation, la culture organisationnelle et les caractéristiques des subalternes (Yukl 1998). Enfin, les leaderships efficaces ont tendance à mieux se soutenir lorsqu'ils sont basés sur le pouvoir personnel que lorsqu'ils le sont sur le pouvoir en position (Yukl, 1998).

Chez Digicom le processus de nomination formelle ne garantit pas le leadership. Soit il correspond à un réflexe de reconnaissance d'une capacité de leadership, soit il est une simple occasion de leadership, qui devra être prouvée et testée. Le leadership n'est pas un poste, ni un titre. C'est un processus interactif par lequel une personne exerce une influence sur des adeptes volontaires. Le leadership est exercé. La pratique a démontré que les leaders qui concentrent leur action ont des performances supérieures à la moyenne dans six dimensions d'action :

- 1) Ils ont un caractère et des compétences personnelles ;**
- 2) Ils définissent et communiquent un chemin attractif et mobilisant ;**
- 3) Ils sont concentrés sur la matérialisation de résultats ;**
- 4) Ils innovent et augmentent la capacité organisationnelle ;**
- 5) Ils attirent, inspirent et gèrent des talents et développent d'autres leaders ;**
- 6) Ils sont compétents dans le pilotage de leur organisation.**

Un des outils utilisés dans ce scénario a été le contrat d'activité périodiquement négociable, qui a beaucoup motivé la participation responsable des collaborateurs dans les équipes. Cela a produit une autonomie qui n'était pas prévue au départ. Après la deuxième partie de la recherche-intervention dans l'agence Digicom, le groupe a atteint la maturité, les subalternes ont été libres de mettre leurs projets en pratique. La culture socio-économique a commencé à faire partie du quotidien de l'agence, les équipes prennent des décisions et dirigent leurs activités. Les leaders ont compris que leur travail principal est celui de la consolidation de ce qui a déjà été obtenu pour la formation d'une prochaine vague de changement, d'évolution, perfectionnant toujours le modèle socio-économique construit dans l'agence.

5.3 LE MODÈLE DE LEADERSHIP CHARISMATIQUE / TRANSFORMATIONNEL

Le leadership présuppose un processus d'échange. Gibson (2006 : 531) affirme que celui-ci arrive dans le cadre d'une utilisation d'influence de types non-coercitive, pour motiver les individus à atteindre un certain but. Les collaborateurs sont récompensés par le leader quand ils accomplissent les objectifs assignés et lorsqu'il les aide à accomplir ces objectifs.

5.3.1. LEADERSHIP CHARISMATIQUE

Le leadership charismatique est mentionné par Gibson (2006 : 350), comme la capacité d'influencer les collaborateurs, en utilisant un talent spécial et le pouvoir d'attraction (magnétisme personnel). Les collaborateurs aiment être avec un leader charismatique pour se sentir inspirés, sûrs d'eux et importants. Le charisme doit être vu comme une attribution faite par les collaborateurs dans le contexte du travail. L'illustration des composants comportementaux des leaders charismatiques et non-charismatiques mentionnés par Gibson, est documentée. Les discussions à propos du leadership charismatique identifient deux types de leadership, basés sur l'importance que le leader attribue à l'avenir. Le leader charismatique visionnaire qui se concentre sur la longue période et le leader charismatique basé sur la crise qui se concentre sur une courte période :

. Le leader charismatique visionnaire utilise la capacité communicative, associe les besoins et les buts des collaborateurs au travail ou aux possibilités à long terme. Par l'exercice de la capacité communicative, le leader visionnaire lie les besoins et les buts des collaborateurs de l'organisation. Il devient plus facile de lier les buts des collaborateurs avec ceux de l'organisation, si ces derniers ne sont pas satisfaits ou s'ils ne sont pas en situation de défi face à la situation actuelle ;

. L'impact du leader charismatique basé sur la crise, est observé quand le système doit faire face à une situation pour laquelle la connaissance, les ressources et les procédures existantes ne sont pas appropriés. Gibson (2006 : 351) identifie que le leader charismatique apparu pendant la crise, informe avec clarté des actions nécessaires et leurs conséquences.

5.3.2. LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

Le leadership transformationnel se traduit par la capacité d'inspirer et motiver les collaborateurs à atteindre des résultats supérieurs à ceux initialement planifiés et à obtenir des récompenses internes. Le leader transformationnel ajuste des buts, directions et missions, à des questions pratiques. En outre, il réalise de grands changements dans la mission, dans les pratiques de l'entreprise et dans la gestion des ressources humaines de l'organisation, pour atteindre la mission confiée. Le leader transformationnel a comme référence toute la philosophie, le système et la culture organisationnelle (Gibson, 2006 : 355).

Le développement des facteurs de leadership transformationnel a été basé sur la recherche réalisée par Bass (1997). Il a identifié cinq facteurs (les trois premiers appliqués au leadership transformationnel et les deux derniers au leadership transactionnel) qui décrivent des leaders transformationnels. Ce sont :

- 1. Charisme** - Le leader est capable d'infuser un sens de valeur, respect et fierté et d'articuler une vision ;
- 2. Attention individuelle** - Le leader observe avec attention les besoins des collaborateurs et désigne d'importants projets pour la croissance personnelle des collaborateurs ;
- 3. Motivation intellectuelle** - Le leader aide les adeptes à raisonner, réestimant par des moyens alternatifs une situation. Il motive les collaborateurs à être créatifs ;
- 4. Récompense contingentielle** - Le leader montre clairement aux collaborateurs ce qu'ils doivent faire pour obtenir la récompense voulue ;
- 5. Gestion par exception** - Le leader donne la liberté aux adeptes pour qu'ils travaillent dans leurs tâches, intervenant seulement si les buts sont sur le point de ne pas être atteints dans les délais raisonnables et avec des coûts raisonnables.

Une des caractéristiques les plus importantes du leader transformationnel est le charisme. Cependant, le charisme seul, n'est pas suffisant pour le succès du leadership transformationnel. Ainsi, comme affirme Bass d'une façon claire, mentionnée dans Gibson (2006 :355) : "Le profond rapport émotionnel caractéristique de la relation du leader charismatique avec ses collaborateurs, peut exister quand il y a un leadership transformationnel ; cependant, il est possible de distinguer une classe d'individus charismatiques qui n'exercent aucune influence transformationnelle. (...) En compensation, avec le charisme, le leader transformationnel peut jouer des rôles de professeur, de conseiller, de réformateur ou de révolutionnaire. Le charisme est un ingrédient nécessaire pour le leadership transformationnel, mais seul, il n'est pas suffisant pour promouvoir le processus transformationnel."

Le modèle global de leadership charismatique/transformationnel a été construit par Behling et McFillen (1996), basé sur des aspects communs des modèles de leadership existant jusque-là, décrivant les instruments de mesure des attributs du comportement des leaders, les faits et gestes des collaborateurs, les hypothèses de relation entre le comportement des leaders et de leurs collaborateurs et le comportement de leurs collaborateurs. Ce modèle apparaît dans les années 70, comme une façon de garantir la survie des entreprises pendant la crise industrielle. Des modèles de leadership existant à l'époque, se détachent comme ceux de Bass (1985), Bennis et Nanus (1985), Bryman (1992), Burns (1978), Conger (1989), Conger et Kanungo (1988), House (1977), Hunt (1991), Kanter (1983), Kotter (1990), Leavitt (1986), Lindholm (1990), Paige (1977), Sims et Lorenzi (1992), Tichy et Devanna (1986), Willner (1984), Zaleznik (1989) et beaucoup d'autres qui contenaient des idées provocatrices et utiles jusqu'à présent, mal comprises et d'une forme pauvre de leadership (Behling et McFillen, 1996 : 164). Ces mêmes auteurs (1996 :164) affirment que la construction du modèle global de leadership apparaît comme une façon de rassembler les aspects des différents modèles existants et non en concurrence avec eux. Ainsi, ce modèle s'efforce de :

- . **Appréhender les fils conducteurs des travaux importants de leadership charismatique existants ;**
- . **Opérer les conclusions relatives au modèle ;**
- . **Offrir des hypothèses testées de cause-et-effet.**

Les différents auteurs expriment leurs idées en termes de caractéristiques du leader, des capacités, du comportement et de la connaissance des collaborateurs. Premièrement, les auteurs ont transformé ces idées en aspects de comportement du leader et des faits et gestes des collaborateurs, pour qu'il soit possible de tester des relations empiriques entre eux. Deuxièmement, comme ils pensaient que le modèle global représentait une approche raisonnable de la pensée des auteurs mentionnés, ils seraient étonnés si tous acceptaient le modèle global comme la représentation parfaite de leurs idées (1996 : 164-165). Des choix et des extrapolations ont été faits parce que certains de ces auteurs ne travaillent qu'avec une partie du domaine total et dans quelques cas ils se contredisent.

La base du modèle global compte deux types différents de variables : d'un côté les attributs du comportement du leader et de l'autre, les actes des collaborateurs, qui définissent les attributs des collaborateurs.

Behling et McFillen (1996 :165) ont émis les hypothèses que : l'inspiration vient du comportement du leader qui démontre de l'empathie et dramatise la mission ; le respect provient du comportement du leader qui projette l'auto-confiance et améliore l'image ; l'auto-

efficacité provient du comportement du leader qui assure la compétence des collaborateurs et donne des opportunités d'obtenir le succès. Ces variables sont mesurées par un questionnaire, généralement rempli par les subalternes. L'importance de l'anxiété n'est mentionnée que par Behling et McFillen (1996 : 168), qui présentent une attitude prudente par rapport à l'importance de l'anxiété dans le leadership charismatique/transformationnel : "dans tous les cas, l'anxiété est une condition nécessaire pour que les leaders obtiennent des effets charismatiques ou pour que les personnes avec ces caractéristiques puissent apparaître comme des leaders ; c'est un sujet empirique qui doit être testé." Les mêmes auteurs (p. 168), affirment que bien que l'anxiété joue un rôle peu décisif, il est difficile de déterminer son importance, ayant émis l'hypothèse que l'anxiété modère la relation entre le comportement du leader et celui des collaborateurs et ils croient qu'une anxiété accentuée parmi des collaborateurs peut être nécessaire pour l'hypothèse de relation entre tous. L'importance et le développement d'une organisation sont liés à la façon dont les professionnels les intègrent ; il est important de savoir de quelle façon le leadership charismatique/transformationnel peut influencer son identification avec l'organisation, avec la profession et avec le service, par ce qui est constitué comme les hypothèses d'étude :

1. La combinaison du manque de leadership et de coopération entre les services, crée une résistance aux changements proposés au sein de l'entreprise.

2. Quand le leader n'est pas un agent fédérateur et catalyseur de la performance collective, le secteur créatif fonctionne dans l'isolement par manque de directives communes.

Compte tenu de ces deux aspects, nous allons vérifier ci-dessous, comment le leadership peut influencer la performance individuelle et collective des acteurs des différentes équipes dans les agences de communication étudiés.

5.4 LA PERFORMANCE PROFESSIONNELLE ET LE LEADERSHIP

Pour que les entreprises gagnent en avantages compétitifs, les organisations ont institutionnalisé des programmes de gestion de la qualité, d'engagement des salariés, de valorisation des fonctions, récompense monétaire, équipes autonomes (Welbourne, Johnson and Erez, 1998 : 540). La signification de ces interventions a comme objectif de garantir une haute performance, de changer les comportements des salariés sur leur lieu de travail. Les mêmes auteurs (p. 541) identifient que les organisations substituent la définition du travail, considérant quels rôles ou compétences doivent être acquises pour le XXI^{ème} siècle, avec l'apparition d'un intérêt pour la personne.

La notion comportementale de citoyenneté organisationnelle a été introduite par Batemam et Organ (1983) et elle consiste en des actions volontaires que les salariés entreprennent, mais qui n'avaient pas été exigées. Motowidlo et al. (1997), ont aussi reconnu l'importance de la performance non exigée qu'ils ont nommé la performance contextualisée. Cette performance contextualisée est composée de multiples sous-dimensions comme le travail en équipe, la fidélité et la détermination. Selon Welbourne, Johnson and Erez (1998 : 541), la performance dans le travail est basée sur la théorie de la performance et sur la théorie de l'identité organisationnelle. Les auteurs identifient que c'est la théorie de la performance qui explique l'importance de la dimension multidimensionnelle et que la théorie de l'identité organisationnelle suggère comment déterminer les dimensions à inclure dans un modèle de performance. Les deux théories suggèrent une mesure de performance qui inclut cinq rôles différents : la fonction, la carrière, l'innovation, les membres de l'équipe et les comportements organisationnels. Les mêmes auteurs caractérisent la théorie de la performance, définissant que les espérances individuelles de performance sont influencées par les attributs individuels et par le contexte de la performance. Ils suggèrent que la performance du salarié advient selon deux attributs : de l'individuel et de l'organisation.

Cette théorie représente un grand progrès dans l'explication de la performance, parce qu'elle combine la perspective psychologique (contributions individuelles) et la perspective sociale (structure organisationnelle) (p. 542). Ils suggèrent aussi l'importance d'utiliser des rôles comme la définition de fonctions, mais aussi de bien spécifier les espérances organisationnelles et les performances attendues (Ilgen & Hollenbeck, 1992). La théorie de l'identité organisationnelle suggère un processus dans lequel chaque personne utilise un contrôle interne pour filtrer l'information. Selon Welbourne, Johnson and Erez (1998 : 542), les rôles qui sont les plus visibles pour les personnes, ont une forte signification. Les organisations peuvent influencer le comportement des salariés selon l'importance de l'application des rôles.

La combinaison des deux théories est à l'origine de la création de cinq rôles :

1. Fonction – L'importance attribuée à la performance de la fonction, est impactée par la mise en place des systèmes de motivations, tel que le mérite et les commissions salariales (Welbourn et Cable, 1995) ;

2. Organisation – Le rôle du salarié dans l'organisation est influencé par l'existence de groupes de travail, qui définissent et partagent les résultats de l'entreprise (Welbourn et Cable, 1995) ;

3. Equipe – Celle-ci a été au fil des années un composant critique de la performance organisationnelle. Cependant, cette motivation de l'existence d'équipes dans les

organisations, a démontré être un composant essentiel dans les nouveaux modèles de performance (Bormam and Motowidlo, 1997) ;

4. Carrière - La création de nouveaux contrats résulte de programmes de carrière bien définis et produit sur les salariés un degré de responsabilité dans la planification de leurs carrières, comme une façon de définir un modèle de performance ;

5. Innovation - Schein (1984), soutient que si les entreprises veulent rester compétitives, elles doivent avoir des salariés créatifs pour l'organisation et non seulement dans leurs fonctions. Cet argument implique que les salariés doivent trouver des formes novatrices et non seulement appliquer leurs caractéristiques créatives à leurs fonctions spécifiques, mais aussi contribuer à l'effectivité et à l'adaptabilité de leurs entreprises, entièrement.

L'importance et le développement d'une organisation sont liés à la façon dont les professionnels les intègrent. Il est important de savoir comment l'identification avec l'organisation, la profession et le service, peut influencer la performance professionnelle. Une équipe de haute performance est celle qui est fortement engagée, adaptée, concentrée, avec une planification solide, qui compte sur des professionnels qualifiés et un leadership capable de faire converger tous ces facteurs pour que la productivité soit toujours élevée. Cependant, pour que cela soit une réalité, il est nécessaire de savoir diagnostiquer et développer ces équipes.

Dans l'agence Digicom nous avons analysé cinq éléments comme étant, chacun, une pointe de l'étoile : 1. Vision stratégique bien définie, 2. Connaissance technique et atouts habiletés développées, 3. Compromis et engagement, 4. Coexistence, 5. Leadership. Si une des pointes n'est pas développée correctement, nous sommes face à un problème à corriger. Si et seulement si ces cinq éléments fonctionnent, on peut avoir une équipe de haute performance. L'application des outils socio-économiques nous a permis de développer cette mentalité et d'identifier ces cinq points à partir des réunions de groupe de projet et de groupe de travail. Le manque de leadership était une des causes de plusieurs des dysfonctionnements détectés, pour cela ces cinq points sont apparus comme une partie des solutions trouvées par un des groupes de travail. Chacun de ces points a été identifié et étudié en se basant sur le mode socio-économique que l'agence a vécu quotidiennement, cherchant toujours l'efficacité opérationnelle et la rentabilité dans chaque tâche et mission. La participation des leaderships était d'une importance essentielle pour cela.

Voici les cinq éléments que nous avons analysé chez Digicom:

1. Vision stratégique bien définie.

Chaque équipe doit avoir une vision bien définie de ses responsabilités et devoirs. Il faut faire très attention, aussi, à l'exécution, parce que rien ne sert d'avoir une bonne planification s'il n'est pas possible de la mettre en pratique. Le leader a un rôle important dans la planification et l'exécution. Tous doivent avoir la conscience qu'ils sont importants pour le fonctionnement de l'entreprise. Si chacun joue son rôle de la meilleure façon et suivant ce qui est planifié, tout se passe pour le mieux. Les groupes de travail ont été la force motrice de cette vision stratégique, parce que tous ont commencé à participer à la construction de solutions pour faire face aux dysfonctionnements identifiés.

2. Connaissance technique et atouts habiletés développées.

Une équipe sera de haute performance seulement si tous ont des atouts développés et une haute connaissance technique. Avant de faire n'importe quel travail en l'équipe il est nécessaire de faire une formation technique ; le salarié doit d'abord développer ses capacités pour que l'on puisse exiger de lui un niveau d'engagement. Cela n'a été possible qu'avec l'utilisation de la grille de compétences développée dans chaque secteur d'activité de l'agence.

3. Compromis et engagement. Il est toujours nécessaire de se souvenir de la mission de l'équipe, faire en sorte que les salariés soient fiers de travailler dans l'entreprise, pour que les efforts soient potentialisés et les conquêtes amplifiées. Une équipe engagée et motivée fait toute la différence. Mais il est nécessaire que tous partagent ce compromis. Si une personne n'est pas dans la même syntonie que l'équipe, tout peut décliner. Par le plan d'actions prioritaires et le plan d'actions stratégiques internes et externes (Savall et Zardet, 1995, 2005) l'entreprise a commencé à avoir une vision claire de ses objectifs et particulièrement de la façon dont chaque collaborateur pourrait participer au succès de ces objectifs.

4. Coexistence. Les accords de coexistence doivent être très bien définis : ce qui peut ou ne peut pas être fait dans l'entreprise et quelles valeurs vont définir le comportement quotidien de l'équipe. La capacité à se mettre en relation de confiance est la base de la dynamique de groupe. Le contrat d'activité périodiquement négociable (Savall et Zardet, 1987, 2015) a été appliqué dans un environnement où la confiance était mutuelle entre les leaders et leurs équipes.

5. Leadership. Le leader doit avoir le contrôle sur son équipe. Il doit savoir exactement quels sont les talents de chaque secteur/acteur pour qu'il puisse leur déléguer les responsabilités inhérentes à chaque poste. Un leader incapable n'aura jamais entre les mains une équipe de haute performance. Un leader n'est extraordinaire que quand l'équipe est extraordinaire. La

force du processus de changement organisationnel était dans le groupe, et est devenu intégré grâce à la contribution des leaders de chaque secteur. Pour connaître chaque membre de son équipe, en plus de la grille de compétences, la Grille d'Auto-analyse du Temps (Savall et Zardet, 1987, 2015) a été utilisée pour organiser les réunions, les rencontres et la participation des personnes de façon productive. La bonne communication entre le leader et le groupe est essentielle pour l'efficacité de n'importe quelle organisation ou groupe. Dans l'agence Digicom nous avons identifié les défauts de communication comme étant une des sources la plus fréquemment mentionnées de conflits interpersonnels dans les entretiens réalisés.

Une des principales forces qui peut empêcher la bonne performance d'un groupe est le manque de communication efficace. La communication doit être comprise et inclure le transfert et la compréhension de messages. Dans l'agence nous avons créé quatre fonctions de base de la communication : contrôle, motivation, information et expression émotionnelle. Aucune de ces fonctions ne devrait être comprise comme plus importante que les autres. Toutes ces fonctions sont d'une extrême importance et doivent être utilisées pour la bonne performance des groupes de projet et des groupes de travail. Les problèmes de communication arrivent quand il y a des défauts dans le processus ou le flux. Et, ces processus ou flux de communication sont les étapes entre une source et un récepteur, qui aboutit au transfert et à la compréhension d'une signification. Pour cela, le sport, des réunions d'équipe, les cours, les journées d'interaction, etc., sont des activités utiles pour la motivation et l'intégration, particulièrement dans une agence de communication.

Pour maintenir une position solide de leadership, nous devons comprendre que n'importe quelle organisation, qu'elle soit une association ou une entreprise privée, reçoit l'acceptation explicite ou implicite des groupes qui sont affectés par son existence, autrement dit, les résultats qui concernent le leadership, qu'ils soient positifs ou négatifs, sont sujets à l'acceptation des personnes qui sont en relation avec elle.

CHAPITRE 6. LE PROCESSUS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Dans ce chapitre nous présentons la gestion du changement engagée dans les agences, ses raisons et moteurs. Nous aborderons le changement de culture organisationnelle basé sur les objectifs proposés de la recherche-intervention dans le chapitre 1.5 de cette thèse. La présentation de la participation des différents secteurs de l'agence dans le processus de changement est exposée et principalement la communication entre les secteurs pour que le changement proposé soit mis en œuvre. En effet, il y a eu différentes réactions des secteurs des agences, certains ont eu une phase de maturation dans la compréhension et la participation au processus de changement organisationnel alors que d'autres ont plutôt eu des postures de résistance au changement.

Chapitre 6. Le processus de changement organisationnel

- 6.1 Gestion du changement
- 6.2 Raisons du changement
- 6.3 Moteurs du changement
- 6.4 Accompagnement du changement
 - 6.4.1 Changement de culture organisationnelle
 - 6.4.2 Changement de stratégie
 - 6.4.3 Étapes du changement organisationnel
 - 6.4.4 Changement de structure
 - 6.4.5 Changement de pratique
- 6.5 Résistance au changement
- 6.6 Mise en œuvre du changement organisationnel

6.1 LA GESTION DU CHANGEMENT

Cette section traite du changement opéré dans les deux agences de communication, Digicom et Promoff.

Dans les deux cas, le besoin d'adaptation des agences aux changements liés au contexte dans lequel elles sont insérées a été l'objet d'un grand intérêt de la part des directeurs. Cette

nécessité d'adaptation impose aux directeurs d'améliorer leurs connaissances et la compréhension des éléments de contexte qui ont des impacts sur l'agence tels que l'environnement, la résistance trouvée, les processus de communication et les facteurs culturels. Cette démarche s'inscrit aussi dans un développement d'une capacité de planification pour mieux faire face à ces incertitudes. La planification comme outil de gestion facilite la préparation de l'entreprise pour élaborer des scénarios pour renforcer la compétitivité. Dans ce cadre le choix des programmes de changements organisationnels doit être analysé avec précision et prudence du fait de ses effets qui conditionnent une qualité de fonctionnement organisationnel. La recherche-intervention a été le moyen le plus pragmatique que les agences ont trouvé pour accompagner leur changement afin de renforcer leur survie dans le contexte économique, politique et social du Brésil décrit au chapitre 1.1 de cette thèse.

Cette section se donne pour objectifs d'identifier les théories qui abordent le thème du changement organisationnel, d'identifier les possibilités de planification et d'administration des changements organisationnels, de décrire la nature du phénomène dans les deux agences, et de présenter les programmes de changement mis en œuvre.

Le changement implique toujours un changement structurel, que ce soit dans l'organisation sociale ou dans l'organisation mentale des sujets ou des groupes, comme le définit Luís Rosa (1992). Pour Henri Tajfel (1982 : 15), le changement social est compris comme : "[...] le changement des relations ou des relations parmi les groupes sociaux de grands rapports, comme des groupes sociaux, des catégories sociales [...] et ces relations peuvent être compris en termes de polarités différentes le long d'un continuum qui va du comportement interindividuel au comportement social inter-groupe." Luís Rosa (1992) définit deux types de changement : le changement fonctionnel et le changement structurel. On comprend comme fonctionnel, l'évolution des différentes fonctions groupales et rôles sociaux.

Le changement structurel renvoie à un changement dans le type ou la façon de fonctionner des organisations, où un rajustement est appliqué à la composition de la stratification sociale (Rosa, 1992 : 53,54). Dans l'analyse du changement organisationnel il est pertinent de faire attention à ses caractéristiques, à ses causes et sa direction. Il faut aussi distinguer le changement social du changement des sujets ou des acteurs sociaux. Les organisations comme des systèmes ouverts, sont liées aux changements de leurs environnements. Leur viabilité et leur processus de développement dépendent de leur adaptation à l'environnement externe et interne. Selon Duarte Gomes (2000 : 33), des modifications significatives sur le plan technologique, économique et psychosocial contribuent à réorienter l'organisation dans le

travail et dans son administration. Depuis 2012 les agences de communication se sont engagées dans un processus de changement afin de se préparer à la Coupe du Monde et aux Jeux Olympiques. La promesse de ces deux événements qui devaient être rentables pour des annonceurs et le milieu de la communication n'était pas réelle. La situation politique du pays, a beaucoup impacté l'optimisme du marché, le laissant extrêmement prudent par rapport à la rentabilité de ces deux événements sportifs au Brésil.

Pour l'agence Digicom l'objectif de créer une unité en ligne à partir d'une fusion avec une agence numérique a été la réponse que les associés ont trouvée pour acquérir un avantage compétitif face aux concurrents. Concernant Promoff l'objectif d'acquérir une expertise numérique est apparu juste après la Coupe du Monde, comme une façon de réduire les pertes financières arrivées pendant l'événement. Dans les deux cas, l'idée était d'avoir un plan de changement structuré et élaboré selon un enchaînement d'étapes structurées. L'idée principale était d'avoir un plan dynamique plutôt que statique qui puisse évoluer continuellement pour toucher chaque public cible, d'une façon appropriée : au bon moment et avec le bon message.

Selon Filipe Almeida (2002) le changement est motivé par deux zones – la rationnelle et l'émotionnelle - la communication doit impacter les deux avec la même efficacité. Dans la zone rationnelle, le rôle de la communication est informatif alors que dans la zone émotionnelle, elle est beaucoup plus subjective. Elle est plus délicate à cerner. Il est donc nécessaire de la contextualiser en fonction de la culture de l'entreprise pour comprendre comment atteindre « l'envie » des différents publics qui forment cette culture. Cela exige du temps, de la stratégie et le soutien des propriétaires dans la conduite du processus. Dans notre cas d'étude ce sont les associés de l'entreprise et le réseau des 'formateurs d'opinions', qui ont été utilisés comme des agents multiplicateurs du changement. Selon Filipe Almeida (2002), si le changement de la culture est dû à la réalité économique et sociale actuelle, il sera aussi commode d'admettre une culture de changement déjà installée, basée sur la vision selon laquelle rien n'est définitif et que la survie de l'organisation passe nécessairement par la formation et le recyclage continus, et de la conviction que la seule constante sera le changement. « L'éducation sera centrée sur le développement d'habitudes et des capacités d'auto-apprentissage, dans la capacité de résoudre des problèmes et prendre des décisions, dans l'individualité, dans des capacités d'évaluation solides, dans la capacité d'un auto-renouveau continu et de compréhension de soi-même » (Piele et al., 1976 :40). A partir de cette perception les associés de Digicom, ainsi que le propriétaire de la Promoff, ont eu le même doute : qui doit être le responsable directement impliqué dans l'entreprise de la mise en œuvre d'un plan de gestion de changement ? A partir de l'introduction du plan d'actions stratégiques internes externes et

du plan d'actions prioritaires, les deux outils présentés dans les chapitres 2 et 4 de cette thèse, (Savall et Zardet, 1995, 2005), nous avons identifié la réponse : il y a une différence vitale entre la participation et l'engagement. Tous les secteurs doivent être impliqués, mais sans l'engagement des managers, le changement ne se fait simplement pas. Un changement du 'bas vers le haut' est une rébellion. Un changement est issu d'un compromis des leaderships mais aussi d'un engagement correct de tous aux niveaux et moments appropriés.

Selon Arménio Rego et Miguel Cunha (2004 : 24) : "Les organisations ne sont pas des îlots dans la société. Elles sont des cellules de son existence. Elles sont influencées par l'environnement social qui les entoure et elles l'influencent.". Pour atteindre ce but, selon Paul Kirkbridge (1998), le changement dans une organisation est considéré comme le résultat de pressions environnementales externes. Une façon d'examiner le besoin de changement est de considérer les groupes de relations qui peuvent exister entre les organisations et leurs environnements. L'auteur définit un premier scénario "Harmonie et Continuité", dans lequel la stratégie de l'organisation est bien adaptée à son contexte. Dans le deuxième scénario, "Ajustement Préventif ou Désajustement Provisoire", l'organisation a un plan qui n'est pas approprié à la situation réelle, ce qui mène à une mauvaise performance. Les organisations ne changent pas la société dans laquelle elles sont intégrées selon leur volonté. Toutes les influences environnementales sur les organisations, sont délimitées comme des agents de changement. Pour Richard Hall (1984), les organisations doivent être vues comme un agent de stabilisation de la société. Dans le troisième cas, "Transformation ou Réorientation", l'organisation est bien adaptée à son contexte et peut très bien réussir, même si dans l'avenir un changement radical sur le plan organisationnel est opéré. Le dernier cas, "Tournant ou Revitalisation", considéré comme le pire scénario. L'organisation est désajustée de son contexte, ne témoignant aucun changement vis-à-vis l'évolution de la situation (Kirkbridge, 1998 : 30-31).

Selon l'opinion de Hall (1984), l'environnement pénètre dans l'organisation comme information, et comme telle, elle est soumise aux problèmes qui proviennent de la communication interne et du processus de gestion. La vulnérabilité des organisations varie selon les pressions environnementales. Plus une organisation dépend de son environnement, plus elle devient vulnérable. Par contre, l'organisation dépend, pour une certaine part, de son environnement. Chacune définit des stratégies internes, pour se confronter aux pressions observées. Le même auteur défend qu'une stratégie radicale peut consister à modeler l'environnement lui-même. Plusieurs auteurs défendent que les organisations doivent essayer de contrôler l'environnement, tandis que d'autres suggèrent que les organisations s'ajustent seulement aux contraintes environnementales. Dans certaines situations, il se peut que les

organisations contrôlent, tandis que dans d'autres situations il peut se passer l'inverse – elles s'ajustent seulement. Mais, quel est le degré d'autonomie des organisations, par rapport aux facteurs externes ?

Les organisations sont conditionnées et dépendantes des facteurs environnementaux. La conjoncture sociale, économique, politique, technologique et culturelle, implique l'organisation de telle sorte qu'elle finit par dépendre totalement des situations présentes. Les répercussions de l'activité sociale modèlent les plans d'actions organisationnels, que ce soit à court, moyen ou long terme.

6.2 RAISONS DU CHANGEMENT

Les causes des phénomènes sociaux sont généralement éloignées de l'organisation, et conjugués, ils définissent un contexte motivant un besoin de changement. Les raisons qui justifient les changements, dans l'optique de Luís Rosa (1991) sont : l'action de personnalités individuelles et d'élites sociales ; la pression sociale, motivée par l'apparition de nouveaux besoins ; le conflit, que ce soit sous forme évidente d'une approche frontale ou par l'action d'intérêts divergents ; et les nouvelles idées ou les inventions technologiques.

Le concept de retard culturel est lié au degré de différence entre la rapidité du développement technologique et la lenteur des changements dans les organisations, dans les actes et dans les attitudes. Ce phénomène a été mis en évidence pour deux raisons : la rapidité du changement produit l'apparition de nouveaux besoins ; le développement économique des pays sous-développés introduit de grands changements dans la structure sociale et dans la culture, incitant des faits de rupture dans la période de transition et des adaptations impossibles des sujets aux nouveaux faits. Pour Michel Crozier (1982), le social a un rôle de catalyseur dans le processus de changement, s'il comprend le fonctionnement global de l'organisation ; la gestion du changement s'intègre dans une stratégie collective, d'où apparaissent les sujets dotés d'une plus grande capacité d'impulsion. Le changement social est aussi causé par de nouveaux éléments culturels qui, apparus dans une société, se dispersent dans d'autres sociétés par la diffusion culturelle. Les inventions ou les changements culturels et leurs divulgations, sont des éléments prédominants du changement social.

Les manifestations spontanées, les réactions émotionnelles collectives peuvent être bien intentionnées, mais les mouvements les plus stables, vers le changement, doivent venir de l'organisation. Les organisations assimilent des éléments apportés par la diffusion et en rejettent d'autres, utilisant un processus de sélectivité dans l'acceptation des éléments culturels inconnus. Les inventions ou les nouvelles caractéristiques culturelles sont vérifiées

dans le domaine technologique ou dans le domaine des idées, des actions en interaction, et effectuent une rupture avec le système social en vigueur, où les sujets entament un chemin d'adhésion aux nouvelles techniques ou valeurs. Face à cela, pour Rosa (1992), la pression exercée par les nouvelles idées ou techniques sur l'ordre social est désignée par le retard culturel. Selon Paul Kirkbridge (1998 : 33), le changement est aussi fonction de facteurs organisationnels internes, comme la politique organisationnelle, des changements dans la gestion et le leadership, ou les exigences des sujets. Les grands changements culturels, dans les organisations de grande taille, sont fréquemment déclenchés par la nomination de leaders provenant de l'extérieur ou, quand ils viennent de l'intérieur de l'organisation, d'une façon peu combinée.

Dans le cas des agences Digicom et Promoff, les leaders ont été identifiés et formés dans l'agence dès le début du processus de recherche-intervention en 2012 (Digicom) et 2015 (Promoff). De nouveaux leaders ont été identifiés par l'utilisation de la grille de compétences. De cette façon, la part des compétences demandées était prise en compte dans le choix du leader. De plus, la reconnaissance spontanée de la part des équipes a également été prise en compte. La combinaison compétences et reconnaissance spontanée a fait apparaître la base des leaderships présents dans l'agence.

Utiliser principalement les outils socio-économiques décrits précédemment le plan d'actions stratégiques internes et externes et du plan d'actions prioritaires (Savall et Zardet, 1995, 2005), a été une façon d'aider les leaders. Le plus utilisé par les leaders afin d'augmenter l'engagement de leurs équipes a été le contrat d'activité périodiquement négociable.

6.3 MOTEURS DU CHANGEMENT

Il y a des périodes où le changement est imposé dans une organisation, selon Hall (1984). De multiples facteurs de changement social peuvent être mentionnés (Rosa : 1992, 45), se groupant dans la perspective suivante : facteurs exogènes, dont l'origine se situe en dehors du contexte social ; facteurs endogènes, produits par interaction dynamique du propre système social ; facteurs globaux ou spécifiques, dans le cas où il s'agit d'éléments contexte ; facteurs volontaristes, obéissant à un plan et objectifs prédéterminés ; et facteurs occasionnels, inattendus dans l'évolution du processus de changement.

La crise économique brésilienne a augmenté encore davantage le besoin de changement. Face à la chute du revenu des agences, particulièrement en 2014 lors de la Coupe du Monde,

tout le monde a dû redéfinir son offre de services. De nouveaux départements sont aussi apparus comme celui du numérique. Le marketing numérique a apporté de nouveaux concepts et possibilités d'affaires, qui ont commencé à faire partie de la gestion des agences. Nous pouvons mentionner le contenu et la stratégie pour les réseaux sociaux, le mobile-marketing, le e-commerce et l'inbound-marketing. Face à tant de changements, les agences cherchent encore la meilleure façon de gérer leurs affaires et à offrir ce que les clients attendent.

Le travail sur le changement de paradigme a montré que le plus important dans un projet de changement a été d'examiner le point d'inflexion, proposant des expériences dans lesquelles les personnes comprennent, manipulent et planifient des changements de leurs pratiques quotidiennes nécessaires en amont. Cela est fait d'une façon renouvelable. Le travail sur le changement de paradigme offre des processus de changement vivants et percutants. Vivants parce que les parties intéressées sont intégrées dans les expériences de changement impliquées dans la co-construction de ce dernier. Percutantes parce que l'objectif du changement agile (Autissier et Moutot, 2015) est d'aller plus vite et d'attribuer une place importante à l'expérimentation du changement.

Cette idée est à rapprocher de la conduite du changement mis en œuvre pour les grands projets de technologie de l'information (TI). Le changement est instrumental et limité pour des actions de dimension plus organisationnelles et de changements comportementaux. Le changement agile (Autissier et Moutot, 2015) peut être une réponse opérationnelle et efficace à ces nouveaux sujets de changement. La transformation numérique au cœur de beaucoup de sujets d'affaires, illustre cette nouvelle tendance. C'est le cas du mouvement de coalition des deux agences pour devenir numériques en ligne, s'adaptant à la période traversée par le marché brésilien. Il a beaucoup été dit dans les agences Digicom et Promoff que quand le processus de changement commence, il dure pendant quelques années, parce qu'il n'y a rien de plus difficile que changer le comportement des personnes. Dans les deux agences, pour que le concept de changement agile, durable et pertinent soit mis en œuvre, nous avons commencé par quelques préparations dans la planification de ce changement :

1. Faire en sorte que les équipes prennent conscience que le changement est nécessaire, une question de survie. La seule chose invariable est le changement.
2. Informer régulièrement des motifs, de la raison du changement.
3. Fournir les outils nécessaires pour commencer le processus de changement.
4. Développer les compétences des managers afin qu'ils assurent un support au changement

dans leurs équipes.

5. Communiquer les résultats pour montrer que le changement est concret.

Il est également important de traiter simultanément les changements technologiques, les habitudes et les modes de capacités émergentes par l'expérimentation pour assurer un équilibre entre les intérêts économiques et la convergence collective. La gestion du changement doit en soi s'adapter et devenir plus agile et flexible, pour être cohérente avec les projets qu'elle supporte dans les organisations. Les entreprises doivent se transformer rapidement et d'une façon renouvelable. Les techniques conventionnelles de gestion des changements, destinées à accompagner les approches ont leurs limites. Le changement agile favorise l'expérience et il est une alternative aux pratiques instrumentales : le changement n'est pas traité comme un obstacle, mais comme le développement de la capacité de changer²¹.

Le changement agile (Autissier et Moutot, 2015) décrit trois éléments clés de changement :

1. L'ancrage

L'ancrage ne décrit pas l'intention de changer, mais l'action de changement propre dans sa dimension opérationnelle. C'est le moment d'essayer de substituer d'une façon nouvelle les pratiques existantes vers l'extérieur. Le changement n'est pas un discours tourné vers l'avenir, mais une réalité qui est l'obtention d'un résultat par la consommation de ressources limitées. Le point de focalisation se place sur la manière dont les nouvelles pratiques peuvent remplacer les anciennes dans l'objectif d'améliorer la capitalisation, mais aussi sur les efforts opérés.

L'importance d'ancrer est souvent sous-estimée dans le projet classique et mine le principe de l'explication du changement et de l'action rhétorique à propos du changement. La clé n'est pas de transformer le discours du changement en action concrète mais en montrant les pratiques où le changement se matérialise.

Dans le cas de l'équipe de création de la Digicom, il y a eu beaucoup d'hésitation entre un maintien faussement équilibré de l'existant et une recherche de nouveaux modèles d'affaires et de revenus. Il y a ceux qui ont cherché des solutions, bien que suspicieux quant à ce qu'ils allaient trouver. Il y a eu aussi ceux qui n'ont pas réussi à bouger, par paralysie fonctionnelle, fruit de l'inertie de plusieurs années de routines de fonctionnement. Une des choses les plus difficiles et incertaines est de construire une nouvelle voie pour ce que l'on connaît déjà. Le

²¹ <https://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/transformation/021155365035-trois-piliers-du-changement-agile-200528.php> (consulté le 02/03/2017)

directeur de la création a été un élément clé de l'ancrage du projet. A partir de son engagement, le secteur de la création a arrêté d'opérer dans les formats traditionnels, créant ainsi un secteur qui fonctionne avec de la créativité stratégique. Cela signifie :

. Les actions de communication sont pilotées pour produire des résultats partagés par tous les secteurs impliqués dans le développement des campagnes de communication. Selon le directeur de création de la Digicom : « nous sommes ici pour faire plus que la simple réalisation de campagnes de communication : nous devons faire la différence par les propositions de l'agence et produire du succès pour la marque. ».

. Le secteur de création est devenu un associé stratégique des autres secteurs pour un changement transformationnel de ses modèles de fonctionnement dans sa propre agence.

. Les créateurs ont commencé à chercher, dans toute leur chaîne de valeur, des insights pour développer ou amplifier des propositions compétitives fortement remarquées comme étant différenciées et pertinentes.

. Ils ont développé un travail en intégrant de la planification profonde et de la création de haut niveau, produisant de la différenciation et du contenu à tous les points de contact avec leurs publics internes à l'agence. Cela rajoute de la valeur et produit du succès.

2. Le pilotage

Ce sont les étapes de conduite du changement qui sont liées à de nombreux facteurs externes (globalisation, nouvelles technologies, concurrence, règlements ...). Il existe un problème de saturation car les entreprises sont confrontées à beaucoup de processus de changement. Non seulement prioriser et définir la façon dont le processus de changement se lie à la stratégie de l'entreprise, comment ils sont assimilables par l'organisation, mais aussi les « boucler » (faire du « closing ») est devenu essentiel. Des actions de la direction doivent être atteintes pendant le projet pour obtenir une vision dynamique de l'acceptation du projet. Selon Autissier (Autissier et Moutot, 2015) les outils d'accompagnement (indicateurs, tableaux de bord) doivent être utilisés et les résultats doivent être formalisés plusieurs fois pendant le projet, avec une recherche sur le thème une fois par trimestre ou à la fin de chaque phase.

Dans ce sens, les outils socio-économiques utilisés ont bien joué leur rôle d'accompagnement dans l'évolution du processus de changement et dans l'identification et la mesure des résultats pratiques. C'est par exemple la construction et la mise en œuvre du tableau de bord de pilotage pour l'élaboration du briefing interne de l'agence, la grille de gestion du temps, pour que le secteur de la création puisse s'intégrer au "fuseau horaire" de l'agence et qu'il puisse participer de façon pragmatique au quotidien des secteurs impliqués dans la campagne de

création. Dans ce cas, le « fuseau horaire » signifie que travailler à l'aube tandis que l'agence dort n'est pas productif, parce que quand l'agence se réveille, l'équipe de créateurs part dormir, réduisant les interactions et retardant les travaux en commun avec ce secteur de la création.

3. L'accompagnement humain

La gestion du changement est aussi et surtout une préoccupation humaine, prenant l'individu comme unité d'analyse, autrement dit se concentrant sur sa représentation du changement et ses conditions d'acceptation du changement. Le changement n'est pas un acte gestionnaire mais un épisode ontologique (qui concerne nos habitudes et nos assurances personnelles) qui peut engager l'équilibre de la vie. Dans un sens de motivation, d'engagement et de bien-être, il s'agit de comprendre comment les personnes vivent le changement pour qu'il devienne acceptable. Ce type d'intervention limite la capacité de gestion du changement avec un public plus élargi. Cela permet une plus grande expression et co-construction. De cette façon, le changement devient collaboratif et numérique. Cela permet une plus grande responsabilité et le changement prend la forme de plusieurs micro-actions qui incorporent les objectifs de transformation. L'objectif est que le changement ne soit pas pratiqué sous la forme d'un événement continu, mais coconstruit par étapes afin de passer de la rhétorique à l'action.

Pour la co-construction du changement, des groupes de travail ont été créés pour trouver des solutions aux dysfonctionnements identifiés à chaque étape de la recherche-intervention. Les groupes où l'équipe de création a été insérée ont été plus efficaces, proposant des solutions à des problèmes tels que :

. **Pression pour de nouveaux modèles de rémunération** : le contrat d'activité périodiquement négociable a résolu ce problème.

. **Qualification des professionnels insuffisante pour les demandes actuelles** : grille de compétences pour identifier les faiblesses du secteur et proposer des formations.

. **Faible perception de la valeur des projets du secteur de la création** : plus grande interaction avec les autres secteurs de l'agence.

. **Faible cohésion des services de l'agence** : Le plan d'actions prioritaires et le plan d'actions stratégiques internes externes.

. **Image de détérioration de la création** : création du centre d'innovation dans l'agence.

. **Modèle de performance usé** : changement du modèle à partir des groupes de projet mis en

place.

. **Crise d'identité du secteur créatif** : compréhension du rôle de la création comme étant le centre de l'innovation et de la compétitivité de l'agence.

Bien qu'au Brésil les changements soient plus lents, la publicité pour la télévision surpasse toujours tous les autres investissements média. La tendance à l'innovation et aux nouvelles plates-formes fait qu'il n'y a plus aucune possibilité de revenir en arrière. Les instruments culturels ou les formes comportementales ne changent que par la force de deux mécanismes de base : l'innovation /invention, qui consiste en l'apparition de nouvelles idées ou instruments, ou dans une nouvelle intégration des éléments existants, qui viennent conditionner l'action humaine ; la diffusion /acculturation, qui consiste en l'acceptation de formes comportementales ou instrumentales provenant d'une autre culture (Rosa, 1992 : 56-57). En termes organisationnels, les changements peuvent être : « changements en pratiques, procédures et organisation du travail ; changements d'attitudes, comportements et valeurs ; changements de structures et changements des relations avec les clients et le marché. » (Almeida 2005 : 227). Nous pouvons aussi distinguer les macro-changements organisationnel, comme les grandes modifications stratégiques de gestion et les changements technologiques ; et les micro-changements, qui se produisent constamment au niveau opérationnel (Kirkbridge 1998 : 34).

Le même auteur défend une distinction entre le "quoi" (le contenu du changement) et le "comment" du changement (le processus par lequel il est atteint).

Dans les agences Digicom et Promoff, un des principaux moteurs de changement a été les projets organisationnels, exercices développés à partir des groupes de travail. L'objectif de base étant de stimuler et de développer le secteur de la création pour interagir avec les secteurs stratégiques de l'agence, comme le secteur commercial et celui de la planification. Ce dispositif permettait d'éliminer les blocages induits par le secteur de la création depuis le début de la recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015). Ces exercices ont renforcé les attitudes et les capacités spécifiques des professionnels de la création, qui ont permis la compréhension des différences individuelles dans le secteur de la création et entre ce secteur et les autres secteurs de l'agence.

Dans les agences le changement a commencé à partir du besoin ressenti de modifier et/ou s'adapter aux nouvelles demandes venues premièrement de l'environnement externe, le marché, et en second lieu de l'environnement interne, le souhait des propriétaires de changer. Ce mouvement interne a créé une nouvelle dynamique de comportement à la Digicom. Un deuxième levier de changement identifié dans la recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015) a été que le "nouveau" responsable ? propose aux personnes

impliquées et momentanément fragilisées un schéma connu pour leur permettre de se sentir de nouveau dans une atmosphère sûre.

La phase de changement dans le secteur créatif a été organisée de la façon suivante à partir de six étapes :

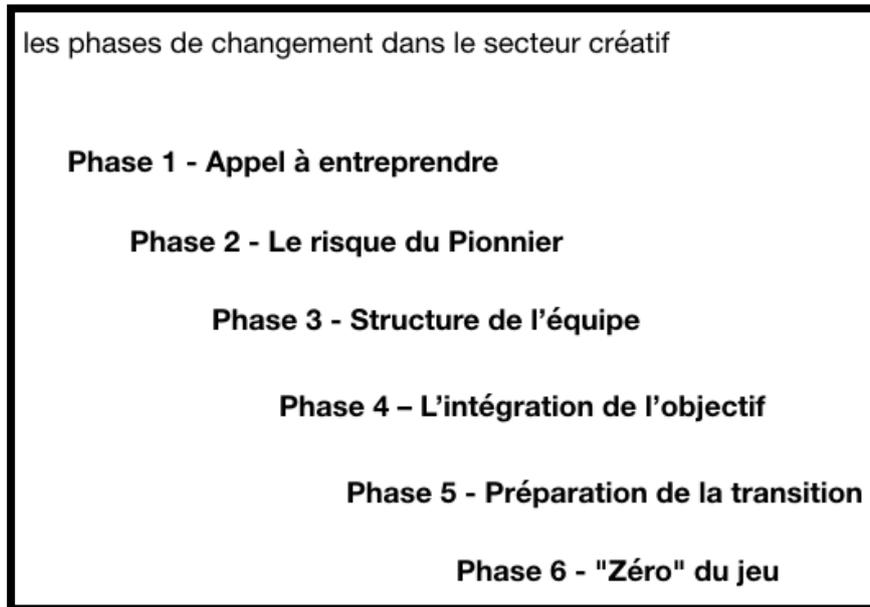


Figure 37. Les phases de changement dans le secteur de la création.

Phase 1 - Appel à entreprendre

Ce sont les bonnes idées qui font naître les organisations. Et le chemin de la bonne idée pour devenir un projet demande :

1. De répondre à un besoin réel de l'agence,
2. De donner du sens pour l'entrepreneur,
3. Le courage de l'entrepreneur de prendre le risque.

La question à se poser lors de cette phase est : qu'est-ce qui fait vivre les organisations ? Si elles sont nées de bonnes idées, ce qui les fait vraiment fructifier ce sont les possibilités d'avenir. Les personnages principaux dans cette phase sont le directeur de l'entreprise, le dirigeant et ses managers qui travaillent sur l'idée pour la faire mûrir, avec des tests d'hypothèses. Le dirigeant a signé un engagement avec les équipes de l'agence. La même chose est arrivée avec le dirigeant de Promoff. Ils "vendent leur idée d'un avenir brillant" et en

comprenant ce que le marché (les clients) veut acheter et de quelle façon l'agence doit se structurer pour vendre ce que le marché demande.

Ils se préparent en discutant de l'idée et en créant des versions plus simples de leur produit/service pour initier le processus d'apprentissage. Nous sommes au début de l'étape de changement, où l'important est de croire et d'accepter l'appel qui invite à une grande histoire qui viendra et mettre en test les hypothèses fondamentales de l'affaire. L'indicateur pour entrer dans cette étape et passer à la phase suivante est de sentir le courage de faire des choses qui mettront en pratique leurs idées. Les groupes de projet ont accepté ce défi dans la recherche de solutions viables au processus de changement.

Phase 2 - Le risque du Pionnier

Le mal dit et le test sont importants pour mettre l'impulsion en mouvement, mais l'idée ne deviendra quelque chose de réel seulement si l'équipe assume l'engagement, en somme, quand un risque est assumé par tous. Une nouvelle organisation a besoin que quelqu'un assume un risque d'une façon substantielle. La question lors de cette phase est : qu'est-ce qui fait qu'une organisation devient réalité ? Le secteur créatif s'est proposé de répondre à ce sujet de la façon suivante :

. Premièrement, la force du pionnier. Un, deux associés ou plus, avoir des personnes disposées à travailler du lundi au lundi est le premier aspect pour que l'organisation devienne réalité. La grille de gestion du temps a donné aux équipes la vraie situation du bon ou mauvais emploi du temps pour transformer l'agence en fonction des objectifs décrits dans la recherche-intervention.

. Deuxièmement, l'aspect financier. Le dirigeant ne peut attendre un retour financier immédiat, il est donc fondamental que l'affaire soit pilotée comme un investissement (personnel ou de tiers), pour aider le directeur dans les choix à réaliser.

. Troisièmement, rester attentif aux besoins des équipes en validant des solutions adaptées au public ciblé. Autrement dit, assurer une forme de cohérence envers les membres de chaque équipe qui ont des besoins, des problèmes et des comportements différents, très souvent en conflit avec les objectifs des agences.

Risque, investissement et validation. Ce trinôme est la voie de mise en application de cette phase. Le travail ici est de mettre en pratique le changement, en écoutant des feedbacks pour mieux faire les réglages. L'important est de faire en sorte que le changement soit accessible à tous dans l'agence. Pour cela, en plus de la force pour maintenir l'enthousiasme, il est

nécessaire de se détacher des idées initiales pour trouver le meilleur format à l'instant « t ». L'important est de connaître les motifs d'existence de l'agence, découvrir la façon de faire et le faire au fur et à mesure.

C'est comme ça, avec beaucoup de travail, centré sur les résultats et l'ouverture aux changements et aux apprentissages que le dirigeant et le groupe de managers ont montré qu'il est possible de démarrer le changement. Le résultat de cette phase est de trouver son différentiel et commencer à recevoir plus de demandes pour le solutionner, autrement dit, les équipes commencent à remarquer ce que le changement leur apporte. Vivre intensément le but de l'agence et conquérir de nouveaux collaborateurs est à la fois l'objectif atteint et les conditions pour évoluer vers la phase suivante.

Phase 3 - Structure de l'équipe

Vivre les phases 1 et 2 est comme être en famille, les personnes se rejoignent, elles se font mutuellement confiance. Ceux qui travaillent, en plus des associés, sont les personnes qui composent chaque équipe de l'agence. Dans cette phase, les agences ont profité des ressources humaines internes, il n'y a pas eu de processus de recrutement formel. L'important est de conquérir la confiance, croire au changement et travailler.

Avec le dirigeant s'attachant à rendre possible d'une façon pragmatique la recherche-intervention, le travail ne manque pas, tout le monde fait un peu de tout pour contribuer au changement et commencer à comprendre la façon d'utiliser les outils et à travailler en équipe. Les processus sont définis, tout se passe d'une façon plus organisée, les contrôles commencent à exister, l'objectif est de bien répondre aux besoins de chaque équipe qui, dans cette phase, commencent à apparaître et à en demander plus à toutes les personnes impliquées. Dans ce scénario la question qui apparaît est : comment professionnaliser la gestion ? Et cela est arrivé au moment de mieux organiser les processus, définir l'organigramme, les départements, la hiérarchie, les postes, les fonctions, les objectifs et les buts des personnes, comme dans le contrat d'activité périodiquement négociable. Ce défi demande que l'agence et principalement le secteur de la création, assument un nouveau rôle : sortir du dévouement Full-Time dans l'opération et se mettre dans une position plus stratégique face aux missions de chaque département. Chaque équipe a besoin d'un vrai manager, l'important est d'être le responsable de la création de stratégies et d'une vision de l'agence, comme un chef d'orchestre tirant le meilleur de ses musiciens. C'est le moment où la force du manager doit être transformée en un nouveau rôle qui construit des accords, exige, motive, crée, définit et soutient le développement des personnes.

S'il arrive à faire ceci, déléguant des tâches, construisant des accords, créant des moments d'apprentissage et d'exigences, investissant dans des systèmes et des structures, le manager arrivera à se soulager du poids qui pèse sur lui, attribuant à plus de personnes la responsabilité du succès de l'entreprise. Dans cette phase, il se construit des équipes avec des personnes qui savent ce qu'elles font. Il existe des processus de contrôle des résultats et des réunions qui garantissent un contrôle opérationnel, créant de la coresponsabilité entre toutes les personnes impliquées. Les outils et les stratégies sont des clés efficaces pour le succès de cette phase, où les indicateurs sont inscrits dans des flux bien définis avec des personnes suffisamment qualifiées travaillant sur l'atteinte de ces objectifs.

Phase 4 – L'intégration de l'objectif

Structurer est nécessaire. Le résultat final est de réussir à comprendre les résultats de l'organisation, partager les tâches et créer des processus capables de gagner en puissance dans les endroits nécessaires, comme l'équipe de la création. Une équipe, c'est plus qu'organiser des processus et identifier des défis et délibérer sur les conduites à tenir. Les personnes dans une organisation ont des besoins, des envies, des capacités, des qualités, des expériences et des intérêts différents. La rencontre quotidienne des personnes finit par produire des façons de se comporter et de prendre des décisions qui forment une culture dans l'organisation. De ce fait, en plus des aspects techniques, il a fallu que les managers et le dirigeant remarquent les souplesses existantes dans les relations des différentes équipes. Nous traitons en permanence des conflits, avec des malentendus, les besoins de nouveaux accords, les intentions d'aider, les changements de plans. Ce sont plusieurs variables et influences subjectives, dans un domaine plus qualitatif de l'organisation. La question de cette phase est : comment qualifier les relations pour mieux atteindre le but de l'entreprise ? Le manager doit créer l'espace pour des conversations, des accords, des apprentissages, des évaluations, des feedbacks, des célébrations et des innovations. Donner l'opportunité à ce que ces relations soient centrées sur les personnes, les clients et le but de l'entreprise. Ce que propose cette phase est d'investir dans la qualification des personnes en se focalisant sur le travail de la signification afin de lier les objectifs personnels à quelque chose de plus grand, la vision et le but de l'organisation. Cela est fait par le développement comportemental des personnes impliquées : qualifier l'écoute de ce que disent les équipes, maintenir une haute performance de la productivité quotidienne, utiliser la créativité, avoir du courage pour innover, être responsables dans l'accomplissement des accords qui garantissent le succès de l'affaire et avoir un plan clair de développement individuel, comme le contrat d'activité périodiquement négociable.

L'indicateur de cette phase est d'avoir une équipe alignée sur le but organisationnel, que les personnes travaillent pour comprendre la raison de l'existence de l'organisation. Dans ce cas spécifique, cela a été la tâche du directeur de la création, celle de maintenir un cercle vertueux où les personnes remarquent ce qui peut s'améliorer (en elles-mêmes, dans les autres et dans l'organisation), comprendre et satisfaire les besoins de toutes les équipes dans l'agence et en transformant le secteur de la création. L'harmonie totale est peut-être une utopie, il existera toujours des défis, mais vivre ce cercle vertueux au quotidien est possible par l'agilité dans la réponse aux demandes que les équipes peuvent faire. Construire un cercle vertueux est le défi de tous les directeurs, principalement le directeur de la création. La rentabilité, l'agilité, l'adaptation, l'apprentissage, le développement et le dynamisme sont les aspects qui maintiennent les personnes, les produits, les technologies et les processus en constante actualisation et innovation quand ils sont vécus dans la culture organisationnelle. Arriver à ce scénario demande un travail laborieux, une prise de recul et le courage d'assumer de nouvelles positions. Comme passer par cette phase n'est pas quelque chose d'aussi linéaire, avoir une vision à long terme est primordiale. La question qui aide à accompagner les transitions est : comment préparer mes successeurs ?

Phase 5 - Préparation de la transition

Cette transition paraît naturelle ou simple comme changer une table de place. Le point central est l'impact de cette transition causera dans l'organisation entre le vieux et le nouveau modèle, vu que le secteur créatif est au cœur de l'avantage compétitif de l'agence. Si le sujet est comment faire la transition du vieux, désuet, vers le nouveau, qui représente séquence, continuité, respect et évolution des personnes et de l'organisation, traiter le thème soigneusement et avec conscience des actions menées est fondamental. L'intention du dirigeant est d'éviter de déstabiliser l'agence par un changement de directeur de la création, vu que le turnover du personnel dans la création est une caractéristique du marché des profils créatifs. Ce public, s'il n'est pas motivé et impliqué, montre une saturation quant au contexte actuel qui mène au conflit source de turnover des personnes de l'équipe. Traiter de transition c'est faire face à un développement en évolution continue. C'est une occasion rêvée pour des managers, comme le directeur de la création, des équipes et l'organisation dans l'ensemble de réévaluer les défis, responsabilités et donner de la place pour créer le nouveau. C'est exactement cela que le dirigeant a montré au directeur de la création, l'espace stratégique qu'il pourrait encore occuper dans l'agence pour renforcer sa contribution et celle de son équipe. Dans ce processus, suivre quelques étapes peut beaucoup aider : comprendre le moment actuel de l'organisation et du manager ; identifier les défis que l'organisation a dans

l'avenir ; soutenir le manager dans la fonction et dans le développement des nouvelles capacités de son équipe.

Phase 6 - "Case départ" du jeu

Comme dans un jeu, passer par les cinq phases est comme réussir la "case départ" du jeu. Seulement dans le monde organisationnel la "case départ" du jeu consiste à laisser un héritage pour l'entreprise, et ouvert pour les défis qui viendront. Surtout, il s'agit d'un jeu qui transforme l'organisation et le joueur. S'occuper de ces phases revient à constater que l'entreprise et le directeur en sortent modifiés à la fin, personne n'est indemne de changements dans un processus réel, dans une expérience aussi forte que le changement. Chaque fois que nous encourageons les réunions avec les associés puis ensuite avec les directeurs, managers, jusqu'à arriver aux niveaux opérationnels de l'agence, les personnes prenaient conscience que le travail qui était fait avait comme but de les aider à modifier leurs modèles de pensée et de comportement, à partir du principe de que tous faisaient partie du problème, mais aussi que tous devaient faire partie de la solution. L'outil socio-économique utilisé pour cela a été le contrat d'activité périodiquement négociable (Savall et Zardet, 1987, 2015).

Dans l'agence Promoff l'outil a d'abord été mis en œuvre au niveau managérial, pour servir de base au développement d'une relation de confiance entre le dirigeant et ses managers. Pour l'agence Digicom le contrat d'activité périodiquement négociable (Savall et Zardet, 1987, 2015) a été mis en place premièrement dans l'équipe de planification, puis plus tard a été étendu à l'équipe de la création et du commercial. Cela a produit une nouvelle dynamique de comportement basée sur la confiance mutuelle et la reconnaissance de la contribution individuelle et collective, qui venait des groupes de travail dédiés à rechercher des solutions aux dysfonctionnements. Les bases des nouvelles normes organisationnelles dans les deux agences ont été la grille de compétences et la Grille d'Auto-analyse du Temps (Savall et Zardet, 1987, 2015). Avec ces outils, des normes de développement individuel et en équipe ont été créées, ces outils ayant été utilisés comme métrique communes pour la création d'une nouvelle culture guidée vers une plus grande performance et efficacité des collaborateurs.

Même si les équipes de travail se caractérisent par un objectif de travail partagé, chaque membre a ses buts spécifiques formalisés dans le contrat d'activité périodiquement négociable (Savall et Zardet, 1987, 2015). Les objectifs individuels doivent être atteints, mais au sein d'un objectif plus global, d'équipe. C'est la raison qui a motivé la constitution de groupe de travail pour développer des solutions aux dysfonctionnements. La relation entre l'effort individuel et l'objectif général est plus forte dans les groupes, ce qui demande un certain niveau d'acceptation d'un compromis dans le sens de guider l'effort à son accomplissement.

6.4 GESTION DU CHANGEMENT

Par rapport à la forme dont le changement est développé, elle peut être planifiée (elle a lieu en trois phases : diagnostic, intervention et évaluation) ou non planifiée, selon la façon dont elle se développe dans l'organisation. Pour expliquer les processus de changement des organisations, Amélia Almeida (2005 : 229) considère quatre théories différentes : théorie du cycle de vie ; théorie de l'évolution ou théorie évolutionnaire ; approche dialectique ; approche téléologique.

Les entreprises changent pour trois raisons fondamentales.

. Par un processus de planification, quand la concrétisation du changement obéit à un objectif préétabli et à la conjugaison de moyens, qui cherchent à créer des espaces physiques ou l'apparition de nouvelles valeurs.

. Par juxtaposition, quand le changement résulte d'une croissance évolutionnaire. Les organisations subissent des crises de croissance périodiques. Cela donne lieu à une inadéquation des structures existantes au stade d'évolution.

. Par acculturation, quand entre deux groupes, l'un d'entre eux subit l'influence de l'autre, par l'affaiblissement de ses valeurs. Cela donne lieu à un système culturel différent (Rosa, 1992 : 40-41). Selon le même auteur, le changement peut se faire, d'un point de vue procédural, de façon calme, quand il est accepté et assumé, ou de façon coercitive, par imposition ou révolution. Au contraire, de l'avis de Filipe Almeida (2002 : 87), le comportement social, la conduite individuelle, les valeurs morales et la réaction face à l'inconnu, sont des manifestations humaines qui viennent beaucoup du contexte socio-culturel.

La planification et la gestion des processus de changement, suivent les phases suivantes : la « décongélation », caractérisée par l'ensemble d'attitudes et comportements d'insatisfaction ; le changement, processus comportemental d'identification d'un nouveau modèle et recherche de nouvelles informations ; recongélation, phase qui passe par la stabilisation des changements, évitant des rétrocessions (Almeida 2005 : 230).

Les changements organisationnels internes, mentionnés par Richard Hall (1984 : 8), peuvent impacter la structure sociale de deux façons : par le changement des modèles d'affiliation, dans le cas où une organisation change sa position par rapport aux membres d'un groupe minoritaire, provoquant un impact direct sur sa structure sociale ; ou les changements internes qui impactent la structure sociale par le changement des modèles de travail.

6.4.1. CHANGEMENT DE CULTURE ORGANISATIONNELLE

Selon David Autissier et Isabelle Vandangeon Derumez (Autissier, Derumez, 2007), si les projets de changement touchent la culture, la stratégie, la structure ou les pratiques des entreprises, les managers de première ligne en sont à la fois les destinataires et les acteurs. Leurs attentes et leur implication méritent une attention particulière dans la conduite des projets. Pour que le processus fonctionne au mieux il faut jongler avec plusieurs formes de management à leur égard, de la plus participative à la plus directive, en fonction du type de projet et de sa phase d'évolution. Pour David Autissier et Isabelle Vandangeon Derumez, (Autissier, Derumez, 2007) il y a quatre types de projet de changement organisationnel. Les changements organisationnels visent à modifier et faire évoluer des variables de gestion de l'organisation : la stratégie, la culture, la structure, les pratiques.

1. Changement de culture : modification du système de valeurs de l'entreprise. La culture peut se définir comme un ensemble de croyances implicites et explicites partagées par les acteurs de l'organisation. C'est une représentation individuelle du collectif qui conditionne l'appartenance et par laquelle chacun des membres se construit une image de son entreprise et de son environnement. Un changement de culture implique que les acteurs de l'organisation soient en mesure de construire ensemble de nouvelles valeurs. Cette co-construction passe souvent par une réflexion commune autour des nouvelles croyances de l'entreprise et de leur intégration dans un bâti historique. Ces croyances, ou valeurs, sont traduites en actions par les managers opérationnels dans leurs actes quotidiens. Dans les deux agences, le changement de culture a eu la capacité d'influencer l'organisation entière et maintenir l'entreprise "en lice". Cela parce que, à la différence des produits et des processus qui peuvent être copiés, la culture est un bien intangible qu'aucun concurrent ne peut imiter. Autrement dit, c'est le plus grand différentiel compétitif de l'entreprise.

Nous avons suivi une trame pour le changement de culture de Digicom et de Promoff :

. **Vision claire des objectifs** : Avoir une vision claire de là où on a l'intention d'arriver est le premier pas. Toute l'organisation doit savoir exactement ce qu'elle veut atteindre par les changements. En termes simples il faut avoir une mission et un but définis et guider les actions pour les atteindre.

. **Implication de tous** : Imaginez une équipe de football qui a la mission de gagner un championnat. Si seulement les arrières s'engagent pour atteindre l'objectif, il ne sera certainement pas atteint. Pour être champion il est nécessaire que l'engagement émerge de la direction, formant la meilleure équipe dans les ressources du club. Le chef d'équipe et la

commission technique doivent maintenir les joueurs motivés, même s'ils font face à quelques défaites pendant le championnat. Donc, les joueurs doivent s'unir sur le terrain, sachant que le jeu est gagné par la collectivité, s'ils marquent un but et ils en prennent deux, le résultat ne sera pas atteint. Dans les agences ce n'est pas différent. L'engagement doit commencer par la direction, rendant disponibles les ressources qui sont à la portée de l'entreprise. Pour cette raison, les leaders doivent savoir motiver l'équipe, sachant qu'ils feront face à quelques défaites sur leur chemin et l'équipe devra acheter l'idée et travailler ensemble.

. **Simplicité dans la communication** : Pour gagner le championnat, le chef d'équipe devra utiliser plusieurs tactiques pendant les différentes parties. Peu importe si certaines d'entre elles sont complexes, il doit simplifier la communication en résumant la tactique en peu de mots, se limitant à des gestes ou des codes. D'une façon semblable, plus la forme de communication dans l'entreprise est pratique, plus les changements auront de flexibilité et plus ils seront faits rapidement.

. **Avoir du temps pour l'amélioration** : Jusqu'à ce que les victoires commencent à arriver il existera beaucoup de résistance et les leaders devront être très proches de leurs équipes pour maintenir la motivation et ajuster les points nécessaires. "L'entraînement constant" de la nouvelle culture sera ce qui créera l'habitude et fera que les changements se perpétuent. Avoir des indicateurs pour connaître la distance parcourue est fondamental, parce que même avec quelques défaites, il est important de savoir à quelle distance on est de la place de champion.

. **La valeur des changements culturels pour la gestion de l'entreprise** : La culture de l'entreprise est responsable du climat organisationnel, d'engager les collaborateurs dans les projets, de guider les investissements de l'entreprise pour l'avenir, de définir et créer des liens stratégiques avec les fournisseurs. Cela facilite le recrutement de personnes alignées avec le profil de l'organisation et constitue le plus grand différentiel compétitif que l'entreprise peut avoir. En bref, bien qu'il produise de l'inconfort, le changement de culture apporte la croissance pour l'entreprise et pour les collaborateurs aux niveaux personnel et professionnel, les préparant pour innover continuellement et surmonter n'importe quelle adversité.

6.4.2. CHANGEMENT DE STRATÉGIE

Le changement de stratégie est le déploiement d'une nouvelle ambition stratégique avec des objectifs à court, moyen et long terme ou aménagement de la stratégie existante en matière de domaines d'actions, de cibles et/ou d'objectifs. Ce type de changement est souvent provoqué et véhiculé par la direction générale. Il repose sur un diagnostic de la situation de l'entreprise permettant d'aboutir à la définition, plus ou moins précise, d'objectifs stratégiques. Il revient en suite aux managers opérationnels de définir et déployer des plans d'actions permettant de rendre opérationnelle la nouvelle stratégie au sein de leur unité.

Pour que le changement de stratégie se produise, les leaders de l'entreprise ont défini, à partir de la recherche-intervention, une stratégie de gestion du changement, de façon à minimiser l'impact et la durée des différentes phases de la réaction des individus au changement, principalement celle du secteur créatif.

6.4.3. ÉTAPES DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Les 10 étapes à suivre guident les agences Digicom et Promoff dans l'organisation de la structure du changement organisationnel :

1. Diagnostiquer

Définir le problème à résoudre et faire un diagnostic de culture. Il n'y a qu'avec le diagnostic d'identification des valeurs, des croyances, des comportements et des perceptions des individus, qu'on peut vérifier la culture actuelle et planifier la culture que l'on souhaite pour l'avenir, aussi bien que la façon de mobiliser les gens.

2. Anticiper

Il existe toujours une certaine turbulence dans un processus de changement. Il existera toujours des personnes qui accepteront moins bien le changement que d'autres, qui essaieront de causer des problèmes et des refus. La clé est d'anticiper les résistances et les refus et considérer les variables externes qui peuvent intervenir sur le processus d'acceptation.

3. Appeler la "troupe d'élite"

Identifiez qui sont les personnes de l'organisation qui sont les plus décisives pour la mise en œuvre du projet. En règle générale, l'équipe est constituée par le board, par quelques personnes clés du centre des collaborateurs et par des conseillers externes.

4. Communiquer régulièrement

Au début du projet un plan de communication doit être défini. Le message à communiquer doit être adapté à chaque personne de façon à que tous puissent remarquer le problème et les implications dans leur fonction.

5. Ne rien laisser dans le dossier "Things Time Resolves" (Les choses que le temps va résoudre)

Il n'y a pas d'espace pour les doutes. Il est fondamental que les personnes sachent ce qui changera, ce qui est attendu d'elles et ce que représente pour l'entreprise le succès ou l'échec de la mise en œuvre du changement.

6. Inviter des « agents de changement »

Ces "Agents de Changement", du fait d'être plus proches des personnes, ont pour mission de disséminer le message, mener les gens à remarquer les raisons, l'importance et les implications qu'ils auront dans leur fonction, jusqu'au point où eux-mêmes deviendront des "agents".

7. Impliquer les employés

Une autre façon d'impliquer les personnes est de les inviter à participer à la discussion, c'est-à-dire, à l'identification du problème et à trouver la solution. Cette stratégie augmente le sentiment d'affiliation à l'organisation et son niveau d'acceptation d'un compromis, vu que les personnes ont tendance à se sentir comme faisant partie de la solution.

8. Identifier les besoins

Il est probable que le changement exige de nouvelles compétences (connaissances, capacités ou comportements) de ses collaborateurs. Essayer de fournir les outils dont ils ont besoin pour qu'ils soient capables de faire face au changement (ex : formations, *workshops*, *Coaching*, etc.).

9. Donner l'exemple

L'équipe de directeurs doit donner l'exemple maximal du changement. Guider son équipe plus étroitement pour porter assistance aux autres collaborateurs. Les collaborateurs doivent voir

que le changement est nécessaire, que la stratégie choisie est la meilleure et que le board est engagé dans le succès du projet.

10. Évaluer et consolider le changement

Vérifier les principaux résultats atteints et les communiquer aux collaborateurs. L'objectif principal est que les personnes reconnaissent que l'effort a été récompensé par les résultats atteints par l'organisation.

6.4.4. CHANGEMENT DE STRUCTURE

Changement de structure : il s'agit de la reconfiguration des structures et processus conduisant à des modifications des périmètres fonctionnels auxquels sont attribués des ressources et des prérogatives de pouvoir. La nouvelle organisation et les nouveaux processus peuvent être décidés par la direction de l'entreprise ou des niveaux hiérarchiques inférieurs. Il n'en reste pas moins que le changement ne peut se faire sans la capacité des managers opérationnels à adapter le fonctionnement opérationnel des nouvelles organisations aux contraintes de leur unité. Chaque individu réagit d'une façon différente face aux pressions du quotidien et aux changements, d'où une possible résistance au changement. Les raisons principales d'une telle à résistance sont : les aspects logiques des individus, où se détachent les intérêts personnels ; les aspects psychologiques, où les attitudes émotionnelles telles que la crainte de l'inconnu et la difficulté de comprendre le changement sont des facteurs décisifs ; et en dernier lieu, les aspects sociologiques, où prévalent les intérêts de groupes et des facteurs sociologiques, tels que des valeurs sociales opposées. L'entreprise doit savoir gérer ce type de situation, pour ne pas pénaliser la performance des salariés.

La turbulence est capable d'occasionner des changements significatifs, aussi bien que de faciliter sa mise en œuvre, vu que cela exige un repositionnement de l'organisation face aux nouvelles demandes du milieu.

Pour un changement organisationnel idéal, il faut :

- . Engagement et participation active du leader ;
- . Changement fondamental de la culture organisationnelle ;
- . Engagement actif des salariés ;
- . Méthodes et communication effectives dans l'organisation ;
- . Alignement du système de ressources humaines avec les buts et objectifs du changement.

Avec la compréhension et la responsabilité de tous les individus de l'organisation, à partir d'un leadership stratégique, la confiance et le temps des actionnaires, les changements organisationnels arriveront fréquemment et aideront le développement des organisations en joignant des valeurs à des avantages compétitifs. Tous les programmes importants de changement dans les entreprises semblent exiger l'engagement du président et de la haute administration. L'idée implicite est que de tels projets ne rencontreront le succès que s'ils sont dirigés en "top down", menés par la direction. Sans cela, ils n'aboutiront pas, même si cela se traduit par une simple participation bureaucratique, formelle et superficielle de la haute direction, simplement pour donner l'impression que les hauts leaders sont impliqués.

Mais il en va parfois d'une toute autre manière, les grandes transformations pouvant commencer depuis les bases de l'organisation. Cela a été le cas dans l'agence Digicom.

Le dirigeant remarquait que les résultats étaient très bons dans tous les secteurs de l'agence, s'étendant vers le secteur de la création. Or il n'était pas impliqué, ne serait-ce que pour être informé des résultats et des initiatives par les groupes de projets. Cette peur de l'engagement de la part de la direction venait principalement du fait de croire que les résistances aux changements devaient être surmontées par l'imposition de la direction. La prémisse implicite est que le modèle d'administration autoritaire devrait prévaloir et que lui seul garantirait le succès et les améliorations. Cependant, après beaucoup d'activités collectives, de réunions, de communications internes, le processus de changement et l'adaptation dans la création ont eu les résultats attendus quant à réussir à changer concrètement la façon de travailler et penser de cette équipe, qui avait de sérieux problèmes de qualité dans l'agence.

Cela montre que les changements importants peuvent commencer n'importe où dans l'entreprise, à n'importe quel niveau ou secteur.

Les changements durables et profonds à Digicom ont été opérés à partir des personnes du niveau intermédiaire de l'entreprise voulant procéder à des améliorations. Ils pensaient que le problème des changements qui échouent est dû au manque d'engagement et de participation des niveaux supérieurs. Mais il faut savoir que le directeur de la création, dans ce cas, a eu l'initiative et la connaissance du processus de recherche-intervention pour commencer à accomplir des améliorations substantielles dans des processus importants et résoudre des problèmes pertinents pour son département créatif. Pour atteindre le succès, ce processus doit engager et impliquer les personnes d'une façon appropriée, en les qualifiant. Il a été nécessaire de faire des négociations avec elles, trouver des accords et des consensus avec les personnes impliquées, comme par exemple par le contrat d'activité périodiquement négociable.

Quand on dispose des personnes assumant des responsabilités et accomplissant des choses importantes, cela aura tendance à attirer l'attention de la direction de l'entreprise, qui pourra donc soutenir chaque projet. Quand le président et la haute hiérarchie comprennent mieux les implications de la transformation, qu'ils adoptent la bonne attitude, un esprit ouvert et l'humilité d'apprendre de nouvelles connaissances, des attitudes et comportements qui seront nécessaires, alors la transformation est renforcée et à long terme. Il suffit de montrer des résultats et la direction leur prêter attention. C'est ce qu'ont fait le directeur de la création et les directeurs de chaque secteur. Cela a évité des paralysies et la dépendance du sommet dans les processus de changements et a mis l'agence sur la route de l'amélioration permanente.

6.4.5. CHANGEMENT DE PRATIQUES

Changement de pratiques : transformation des manières de faire opérationnelles en termes de compétences et/ou d'outils sur un périmètre fonctionnel donné. Les changements de pratiques sont souvent liés à l'introduction de nouveaux outils de gestion ou à l'amélioration de ceux qui existent. Même si le changement peut être décidé par la hiérarchie, les managers opérationnels sont impliqués dans le déploiement afin que des contraintes et spécificités de terrain soient mieux prises en compte. Ces dimensions placent les acteurs du changement et leurs attentes au cœur des préoccupations.

Dans les deux agences, la notion de "pratique" a été comprise. La notion de gestion du temps et la grille de compétences ont été mélangées : la pratique du secteur créatif n'est rien d'autre qu'exécuter une tâche en peu de temps, avec efficacité, travailler la qualité de ce qui est exécuté et accomplir le travail dans une gestion du temps donnée. Le secteur créatif a cessé d'être un instrument mécanique de travail, puisque l'objectif de toute agence est de d'améliorer la productivité. Les demandes exprimées dans l'agence pour des produits et des services exigent une très grande productivité de ses professionnels. Nous avons répertorié ci-dessous un certain nombre de phases que les professionnels du secteur créatif ont développées et incorporées comme des pratiques pour atteindre cet objectif de d'argumentation la productivité avec qualité.

La stratégie d'action peut être résumée en cinq étapes :

. Définir les priorités :

Commencer par l'ordre du jour, en définissant les activités par niveau d'importance, et en donnant toujours la priorité aux actions.

. Créer une stratégie :

Une fois les priorités organisées, il est plus facile d'identifier des moyens pour les exécuter et savoir gérer le temps. Établir une stratégie d'opération, en traçant les actions et les étapes pour atteindre l'objectif quotidien.

. Méthodes innovantes : Beaucoup d'entreprises possèdent des méthodes et des systèmes relativement rigides, mais pas toujours efficaces. Essayer des nouvelles méthodes, observer, s'adapter, oser. Créer des méthodes qui aident vos besoins opérationnels tels que l'utilisation du tableau de bord de pilotage.

. Fonctions standardisées : Une méthode efficace a été semblé faire référence ? La standardiser et la partager avec toute l'entreprise. Standardiser un système automatisé, mais cette procédure est fondamentale pour organiser des fonctions bureaucratiques et ordinaires, éliminant la perte de temps et évitant la fatigue. Standardiser aide à élaborer la stratégie et identifier les priorités.

. Travail en équipe : Le bon professionnel sait reconnaître les qualités de son équipe. Déléguer les tâches, les diviser, il sait travailler en équipe et de façon collaborative.

Dans les agences les professionnels du secteur créatif savent déjà que maintenir un travail pendant des heures, sans pause, est préjudiciable à sa qualité et à la performance. Le travail

sous pression fait déjà partie de la vie de beaucoup d'entre eux. Travailler calmement et dans une ambiance agréable est ce que beaucoup ont commencé à faire pour obtenir l'efficacité et l'agilité attendues. Pour atteindre l'efficacité, un processus continu d'amélioration est nécessaire. Un professionnel confirmé sait prendre un risque, innover, chercher des alternatives pour améliorer l'atmosphère où il est inséré. "Faites le nécessaire, ensuite le possible et, soudainement, vous ferez l'impossible." Il est possible d'observer un changement des acteurs, qui ne s'accompagne pas d'un changement institutionnel. Le changement technologique peut aussi ne pas induire un changement culturel profond.

Chaque acteur induit un certain changement à l'ensemble de l'organisation, vu que la personnalité et le style des agents sociaux impactent forcément le système d'interrelations sociales. Le changement technologique, même quand il a lieu dans un complexe culturel doté de traditions et de valeurs résistantes au changement, ne l'empêche pas d'impacter ce milieu, donnant place à de nouveaux styles de vie, ou des adaptations groupales et organisationnelles. Le changement de culture pourra être définitivement lié à un mouvement constant d'évolution en spirale, à partir du moment où la culture instituée est devenue celle de changement (Almeida, 2002 : 34). Les changements dans plusieurs domaines d'action de l'homme (social, démographique, technologique, politique) forcent à revoir la connaissance établie et créer des nouveaux buts de réflexion et d'enquête. Du point de vue d'Arménio Rego et Miguel Cunha (2004) il est important de signaler l'importance de l'étude du comportement organisationnel, qui permet l'articulation de l'action humaine, dans le contexte organisationnel avec les autres domaines de son action. Une vision intégrée du sujet force à articuler son comportement, en tant que membre organisationnel, avec sa vie privée, avec ses contributions à l'organisation, pas seulement dans le plan productif, mais aussi dans d'autres domaines d'action. Michel Crozier (1982) nous démontre le besoin de changement social, considérant le développement des capacités collectives indispensables au succès du changement.

Quand nous avons utilisé la grille de compétences pour identifier le degré de force ou faiblesse des collaborateurs en termes de compétences liées au projet de changement organisationnel, nous avons remarqué que la façon dont les deux agences, la Digicom et la Promoff, étaient structurées devait changer pour que la division des pouvoirs ne gêne pas le manager de projets et le travail des équipes qui font partie du « core business », comme le secteur de la création. Une des grandes difficultés résulte du changement de scénario où les disciplines se confondent et la structure traditionnelle de l'agence commence à ne plus avoir de sens. La grille de compétences correspond à un tableau synoptique dans lequel il est possible de visualiser les compétences effectives disponibles d'un groupe de personnes. C'est aussi un indicateur de création potentiel dans le tableau de bord de pilotage.

Les trois objectifs de la grille de compétences sont :

1. Amélioration de l'adaptation de la formation/travail ;
2. Observation des deux principaux critères de la qualité et de l'efficacité collective d'un service . Les opérations vulnérables (manque de compétences disponibles) ; . Le dosage de polyvalence (la spécialisation de chaque personne est la source de son intérêt pour le travail) ;
3. Détection des besoins de formations effectifs de chaque salarié (un plan de formation personnalisé de chaque unité).

La grille de compétences du secteur créatif montre que le niveau de compétences actuel est incompatible avec les objectifs décrits dans le plan d'actions prioritaires du secteur.

ACTIVITES ACTEURS		GRILLE DE COMPETENCES - MI (secteur créatif)																				OBSERVATIONS		
		DANS L'ORGANISATION EN DEBUT DE PERIODE																						
		OPERATIONS EXISTANTES										DE GESTION											SAVOIR-FAIRE PARTICULIERS EXISTANTS	
		DE GESTION SECURITE										DEVELOPPEMENT												
		Elaboration de normes de production pour le secteur de la création	Connaissance des logiciels utilisés	Respecter les règles internes de l'agence	faire des adaptations de la you	Participer à des réunions de briefing internes	Travailler ensemble avec d'autres secteurs de l'agence	Capacité de production vidéo	Connaissance de la création d'applications mobiles	Effectuer les tâches administratives liées au département créatif	Travailler dans le réseau numérique de l'agence	Participer à la présentation de la campagne avec le client	Connaissance de la mécanique de promotion online	Participer aux rencontres avec les clients	gérer les situations de conflits avec les autres secteurs	Respect du délai de production des campagnes	Participation à des événements internes de l'agence	piloter un projet de communication	Participer à des événements qui font la promotion de l'agence	Notions de production de matériaux	connaissance de langues étrangères	Etre polyvalent dans la production de pièces de communication		
P1		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
P2		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
P3		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
P4		—	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
P5		□	■	—	—	□	—	—	□	—	■	□	—	□	—	□	■	—	—	■	■	□	■	
P6		■	■	—	■	■	■	■	■	■	■	□	■	□	■	□	■	■	■	■	■	■	■	
P7		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	□	■	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
P8		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	□	■	□	■	■	■	—	■	■	■	□	■	
LEGENDE :		■	Pratique courante maîtrisée										□	Connaissance des principes sans pratique										
		■	Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée										—	Ni connaissance théorique ni pratique										
		○	A réaliser																					

Tableau 27. Grille de compétences Digicom secteur créatif. © ISEOR 1978

En termes de gestion de sécurité il est possible de vérifier l'isolement du secteur créatif en ce qui concerne les interactions pratiques avec d'autres secteurs de l'agence. Un autre aspect à prendre en compte est la pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée qui caractérise la plupart des professionnels de ce secteur. A la lecture de la grille de compétences le directeur de la création a déclaré sa surprise quant à la fragilité de son équipe pour atteindre les objectifs du plan d'actions prioritaires. L'absence de formalisme du secteur a produit une myopie entre

la réalité et la fausse perception des compétences de l'équipe. Cette absence de formalisme a été créée par l'absence de leadership du directeur de la création, qui n'a pas assez prêté attention à l'écart entre la contribution pratique de chaque membre de son équipe et le discours que chacun tenait pour décrire sa contribution aux travaux du secteur de la création. Avec la grille de compétences, l'agence a compris que la gestion des compétences n'est pas simplement une façon d'administrer, mais une façon très efficace de développer des talents dans les entreprises.

Le directeur de la création a commencé à utiliser l'outil pour guider les actions des personnes dans l'intention de construire une équipe plus efficace pour l'atteinte des buts et des objectifs assignés. Quand l'agence définit le profil de compétences individuelles pour le titulaire d'une fonction, elle montre aussi ses attentes quant aux comportements, gestes, capacités et connaissances que ce professionnel doit posséder pour faire efficacement son travail. C'est ce qui s'est passé avec le secteur créatif. L'outil a été utile pour intégrer l'équipe et donner les vraies conditions de sa capacité à atteindre les objectifs décrits dans le plan d'actions prioritaires.

Le dirigeant, ainsi que le secteur créatif, n'avaient pas mis en place une gestion de compétences claire et confirmée. Nous avons pu l'observer dans la grille. Il y avait une dispersion inutile qui ne permettait d'attendre les objectifs clairement définis du regard des potentialités des différents professionnels. C'est pour cette raison que chaque professionnel du secteur créatif agissait dans un sens pas toujours convergent avec les objectifs du secteur et de l'agence. En prenant comme base la grille de compétences, une formation par les compétences a été développée à partir de l'identification des compétences essentielles nécessaires au succès de l'équipe. Toutes les compétences (organisationnelles, et individuelles) ont été définies d'une façon claire pour que tous puissent comprendre. Après ce processus les programmes de formation ont été établis, comprenant le scénario de l'entreprise, ses fournisseurs, ses clients et avec un regard orienté vers l'intérieur de l'organisation, pour mieux connaître ses ressources, les compétences disponibles pour réaliser la stratégie.

Dans l'agence Promoff nous pouvons utiliser les grilles de compétences du secteur commercial et du secteur des opérations pour vérifier les fragilités et les points forts de

l'agence, vu que dans ce cas il s'agit seulement des départements les plus concernés par le processus de changement.

GRILLE DE COMPETENCES - TM (secteur Commercial)

ACTEURS	GESTION DE SECURITE															GESTION DEVELOPPEMENT			SAVOIR-FAIRE PARTICULIERS EXISTANTS			OBSERVATIONS	
	Prospection de nouveaux clients	Participation à de réunion de briefing avec la création	Négociation de prix avec les fournisseurs	Préparation du calendrier des campagnes	Analyse du budget client	Participation à de réunion de briefing avec la planification	Suivi du travail des planification et création	Elaboration de la feuille de calcul des coûts des campagne	Participation à demande d'appel d'offre de client	Visite technique des sites pour les événements clientse	Bilan des opérations effectuées à les clients	Connaissance des processus entre le commercial et les autres secteurs de l'agence	Connaissance des procédur d'après-vente de l'agence	Effectuer des tâches administratives liées au dept. commercial	Développement de la planification commerciale	Connaissance de la gestion commercial	Accompagner le client lors de l'évènement	Piloter un projet commercial	Connaissance des clients étrangers sur le marché brésilien	Connaissance des processus commerciaux numériques	Connaissance de langues étrangères		
P1	■	□	■	■	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
P2	■	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
P3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
P4	■	□	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
P5	■	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

LEGENDE :

- Pratique courante maîtrisée
- Connaissance des principes sans pratique
- Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée
- Ni connaissance théorique ni pratique
- A réaliser

Tableau 28. Grille de compétences Digicom du secteur commercial.

Le directeur commercial a proposé une réunion entre lui et le dirigeant pour évaluer la contribution de son équipe aux objectifs déterminés par le dirigeant pour le secteur commercial. A cette réunion ont participé le directeur commercial, le dirigeant et l'intervenant-chercheur pour assurer un rôle de modérateur. Ce poste de modérateur est dû au fait que tous les deux vivaient un moment de conflit, puisque le dirigeant ne voyait pas quelle était la participation ou la contribution actuelle de ce secteur aux résultats de l'agence. La réunion a commencé par des questions simples posé par l'intervenant-chercheur : que signifie la gestion par les compétences ? A quoi sert-elle ? Pourquoi l'utiliser ?

Le résultat de ces échanges a été très pertinent pour modifier la relation entre l'équipe commerciale et le dirigeant. La définition commune de ces questions a été la suivante : la gestion par les compétences consiste à observer, développer et fournir des personnes habilitées à l'accomplissement d'activités. Le directeur commercial et le dirigeant ont tous deux lancé un débat pour clarifier leur position et leur compréhension à l'égard du thème traité, toujours avec la grille de compétences comme base de la discussion. La gestion par les compétences doit détecter les compétences qui sont importantes pour l'accomplissement des

activités d'une fonction ou d'un poste, en somme, les compétences qu'un salarié doit posséder pour bien exercer une certaine fonction. Mais quelles sont les compétences nécessaires et quelle est la définition des compétences dans l'agence Promoff ? D'après le consensus entre le dirigeant et le directeur commercial, les compétences sont un groupe de connaissances, de capacités et d'attitudes exprimées par une personne. C'est un ensemble de capacités/aptitudes techniques et comportementales qu'un individu possède. Donc, pour gérer les compétences des personnes, il est nécessaire de les observer à travers leurs comportements, les évaluer dans des modèles mesurables et les développer par un processus de formation et d'apprentissage. La question posée par le dirigeant a été cruciale pour intégrer l'approche compétences à son raisonnement et à sa stratégie de développement pour son équipe : quel est le but poursuivi dans le contrôle et la gestion des compétences ? L'intervenant-chercheur a présenté une définition de base pour faciliter l'interaction entre les deux, vu que la réunion donnait de bons résultats.

La gestion par les compétences permet aux organisations de planifier leur avenir, en alignant les objectifs et les stratégies d'affaires sur les compétences essentielles à son développement et à sa mise en œuvre. D'où le pourquoi d'utiliser les outils le plan d'actions prioritaires, le plan d'actions internes externes et la Grille de Compétences ensemble. Cette grille permet aux entreprises d'analyser rapidement les points forts et faibles de leurs salariés. Il est ainsi possible de prioriser un développement de compétences plus appropriées pour l'activité de l'organisation et nécessaires pour atteindre ses objectifs. Selon le directeur commercial, les principaux avantages que la gestion par les compétences pourrait promouvoir pour son équipe seraient : l'amélioration de la motivation et de la productivité ; l'adaptation des salariés aux fonctions/postes selon le principe de la bonne personne au bon endroit ; le développement plus rapide des compétences des collaborateurs et une plus grande satisfaction des clients. Pour le dirigeant la gestion par les compétences promeut des transformations permanentes et devrait être basée sur un cycle continu de développement où les individus devraient être en formation constante sur des compétences essentielles pour que l'organisation avance et progresse. Cette position relève de la responsabilité du directeur commercial et non de de la direction, ce point catalysant l'insatisfaction du dirigeant quant à la gestion du directeur : le manque de continuité dans le développement de l'équipe.

Des suites de cette réunion, nous avons réussi à organiser un cycle de base de la gestion par les compétences en quatre phases :

1 – Schématisation : identification des compétences nécessaires pour garantir la compétitivité de l'organisation et l'adaptation du profil des collaborateurs au profil exigé pour les fonctions/postes.

2 - Evaluation : analyse du niveau d'adaptation des compétences des salariés par rapport à chaque compétence nécessaire pour la bonne exécution des activités de chaque fonction/poste.

3 - Développement : promotion de l'apprentissage et la formation des compétences dont les niveaux sont au-dessous des besoins techniques et comportementaux exigés pour la fonction/poste.

4 - Accompagnement : vérification constante des effets que le processus de développement produit et redémarrage du cycle de la gestion par les compétences.

Ces quatre étapes ont été importantes pour commencer la transformation de l'équipe commerciale en prenant comme base l'analyse de la grille de compétences du secteur.

La grille de compétences du secteur des opérations montre une fragilité du secteur en ce qui concerne la polyvalence de l'équipe et les connaissances spécifiques de ses membres.

		GRILLE DE COMPETENCES - TM (secteur d'opérations)																					
ACTIVITES	ACTEURS	GESTION DE SECURITE										GESTION DEVELOPPEMENT					SAVOIR-FAIRE PARTICULIERS EXISTANTS					OBSERVATIONS	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
		Contacter les fournisseurs pour les opérations de campagne	Participation à de réunion de briefing avec la création	Négociation de prix avec les fournisseurs	Préparation du calendrier des campagnes	Analyse du budget client	Participation à de réunion de briefing avec la planification	Suivi du travail des fournisseurs	Elaboration de la feuille de calcul des coûts des opérations	Demande d'appel d'offre	Visite technique des sites pour les événements clientse	Bitan des opérations effectuées à les clients	Connaissance des proces sus entre l'opération et les autres secteurs de l'agence	Connaissance de la production graphique de matériaux	Effectuer des tâches administratives liées au dept. d'opérations	Connaissance de la méthodologie de sélection des fournisseurs	Connaissance de la gestion des opérations	Accompagner le client lors de l'évènement	Piloter un projet opérationnel	Connaissance des fournisseurs étrangers sur le marché brésilien	Connaissance de la production numérique	Connaissance de langues étrangères	
P1		■	□	■	■	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
P2		■	□	■	■	□	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
P3		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
P4		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
P5		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
P6		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
P7		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

■	Pratique courante maîtrisée	□	Connaissance des principes sans pratique
◐	Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée	—	Ni connaissance théorique ni pratique
○	A réaliser		

Tableau 29. Grille de compétences du secteur d'opération Promoff.

La grille de compétences est un synoptique qui met en évidence un défaut majeur. Les trois lectures possibles sont encore plus claires dans cette grille :

- . Si on lit la grille de manière globale, on peut en déduire la refonte de l'organisation.
- . Si on lit la grille ligne par ligne, on a une vision de la polyvalence et des vulnérabilités des personnes. On peut en déduire des besoins de formations à satisfaire.
- . Si on lit la grille en colonne, la vulnérabilité des opérations et le risque pour le service est mis en évidence. On peut en déduire quels sont les besoins urgents.

Dans ce cas, on observe trop de vulnérabilité à la fois au niveau des personnes (polyvalence) et des opérations (organisationnel). On peut voir qu'il existe une relation mal établie dans la partie de la gestion de développement, quand le secteur des opérations abandonne le client lors d'un événement, laissant toute la responsabilité au département commercial, lequel finit par réaliser le travail du secteur des opérations du fait de son absence. Cela surcharge le département commercial, ayant pour conséquence l'initiative du dirigeant d'opérer certains processus commerciaux à la place de son équipe commerciale. Ce type de comportement produit un écart entre les compétences de l'équipe commerciale et ce qui est attendu de cette équipe par les clients de l'agence, facilitant l'inclusion de du dirigeant dans les processus commerciaux.

L'analyse commune entre les grilles de compétences des deux agences nous donne quelques leçons et apprentissages importants pour comprendre la dynamique de cette phase de la recherche-intervention. La gestion par les compétences a entraîné le fait que les agences changent leurs stratégies et atteignent des résultats qui n'étaient qu'idéalisés auparavant. La mise en œuvre de cet outil est capable de faire en sorte que choses marchent mieux, puisque chaque compétence identifiée peut être utilisée en faveur de l'équipe et de la maximisation des résultats de l'organisation.

1. En quoi consiste la gestion d'une compétence ? Avant tout, il est nécessaire d'identifier dans une équipe les compétences de chaque professionnel. Ce faisant, le manager aura en mains une information importante. L'utiliser est la prochaine étape pour une gestion des compétences efficace. En ce sens, trouver la tâche appropriée pour chaque professionnel implique de gérer de la meilleure façon possible une compétence et extraire d'elle le maximum de résultats. Voyons maintenant certaines des compétences désirables actuellement dans les entreprises : influence ; développement des personnes ; confiance en soi ; capacité de gérer des changements ; leadership ; persistance. (les compétences doivent être formulées avec un verbe)

2. Comment mettre en place une compétence ? Pour que l'on puisse considérer qu'elle est installée durablement, une compétence doit être un exercice dynamique. Dans cet exercice, une personne de l'équipe met en œuvre ses connaissances et ses capacités et les utilise en interaction avec les autres membres de l'équipe ou avec le public, dès que l'occasion se présente.

3. Gestion de la compétence mise en place. Les modèles de développement adoptés par les entreprises qui veulent grandir ou, au moins, maintenir leur taille dans le marché, impliquent toujours le défi du collaborateur. L'entreprise la plus compétitive est toujours celle qui innove. Et, pour que l'entreprise innove, ses collaborateurs doivent désirer l'innovation. Ainsi, pour maintenir l'envie d'aller plus loin et vers plus de reconnaissance, il est nécessaire de savoir développer une compétence d'une façon renouvelable. En fait, une partie importante de la gestion par les compétences implique de motiver les collaborateurs à développer leurs propres capacités, faisant d'elles des caractéristiques fondamentales du profil professionnel de chacun. Quand la compétence est reconnue par l'entreprise, elle doit orienter la carrière d'un collaborateur, montrant toujours de nouveaux défis à atteindre.

4. L'évaluation de la performance. Toute entreprise a besoin que ses collaborateurs soient engagés et alignés sur les objectifs de l'équipe. Pour ce faire, il est nécessaire que leurs efforts soient reconnus à court terme comme une forme de soutien positif à l'équipe entière. Dans ce sens, le modèle d'évaluation de la performance a l'intention de rendre possible un accompagnement au plus proche des conquêtes des collaborateurs, les motivant à aller plus loin dans leurs compétences. Après tout, quand une compétence se développe, les résultats ont tendance à être meilleurs et plus rapides. Chaque collaborateur qui souhaite se développer tente d'atteindre un niveau où le domaine de ses compétences fait en sorte que sa routine soit moins difficile et que son talent soit reconnu par l'entreprise. Pour cette raison, il est nécessaire que la performance de chacun soit évaluée, en récompensant ceux qui répondent aux attentes d'une façon satisfaisante.

5. Avantages d'une gestion par les compétences. Les avantages sont évidents, vu qu'il existe une « optimisation » et plus de fluidité pour la gestion des personnes en partant de leurs compétences. Cela est dû à la mise en œuvre d'un profil de compétences et de capacités demandées pour chaque poste ou fonction dans l'entreprise mais aussi concerne les capacités devant être développées dans un plan de carrière pour les collaborateurs. Connaître le profil du professionnel idéal pour le poste souhaité fait en sorte que le collaborateur ait une orientation professionnelle, qui lui montre quels sont ses buts de développement professionnel

et personnel. Ainsi, les problèmes de transition de leadership ou de promotions infondées sont évités, ce qui permet une adaptation des leaderships aux vrais besoins de l'entreprise.

6. Développement du potentiel de chaque collaborateur. Toute grande entreprise sait que sa ressource la plus importante se trouve dans ses collaborateurs. Chacun à sa façon, ce sont eux qui assurent le bon fonctionnement de l'entreprise. Et savoir comment exploiter le potentiel de chacun est une partie fondamentale de la gestion par les compétences, en plus d'une façon de développer les investissements dans la formation professionnelle. Les formations et les habilitations sont une partie importante du développement professionnel et du plan de carrière mais, si elles ne sont pas basées sur une bonne évaluation de compétences, elles peuvent se transformer en une perte de temps et d'argent. Pour qu'une formation ait un sens pour un collaborateur spécifique, ses compétences doivent être exploitées suite à cette formation. Après tout, si un collaborateur ne reconnaît pas la formation qu'il reçoit, il n'appliquera pas ce qu'il aura appris dans son quotidien.

7. Buts et gestion par les compétences. Planifier est primordial pour atteindre des objectifs et des buts. Adopter des stratégies planifiées et structurées est la bonne voie pour placer l'entreprise où l'on souhaite qu'elle soit, en réalisant entièrement son potentiel. Mais de quelle façon la gestion par les compétences peut aider l'entreprise à atteindre de meilleurs résultats ? En guidant ses collaborateurs selon leurs compétences, ce qui mènera chacun à exercer au maximum ses capacités en faveur de l'entreprise. Autrement dit, la gestion par les compétences a comme objectif principal d'apporter à l'organisation une amélioration significative des résultats obtenus par chaque collaborateur.

8. Engagement. Éléments primordial de la gestion de toute entreprise, l'engagement et la détermination doivent faire partie du quotidien de votre l'entreprise. Et, avec le modèle de gestion de compétences, ces qualités seront incorporées à la vie de l'affaire. Ayant comme point de départ la prémisse qu'aucune entreprise ne grandit ou se maintient sans l'assistance totale de chaque équipe impliquée dans ses travaux, gérer des compétences devient essentiel pour des processus productifs de qualité.

9. Comment la gestion par les compétences peut changer le quotidien de l'entreprise.

Connaître comment la méthode est appliquée en pratique est la seule manière de juger si elle est adaptée. L'adoption de la gestion par les compétences par l'entreprise se traduira par :

- . Réduire les coûts avec la participation du personnel ;
- . Eviter les constantes substitutions de professionnels, ou turnover ;
- . Maintenir des salariés productifs et motivés, impliqués dans le processus ;

- . Diminuer les dépenses de l'entreprise avec les procédures trop lourdes liées aux contrats;
- . Promouvoir une gestion efficace des ressources humaines.

10. La base pour la gestion par les compétences. Connaître les éléments qui orientent la Gestion par les compétences permettra d'avoir une vision plus claire du sujet. Ces éléments sont :

Transparence. A mesure que l'adoption de la grille de compétences est adoptée que chaque collaborateur comprend mieux de ce qui est attendu de lui, en termes de connaissances et de capacités, on peut considérer la méthode très transparente. Et pour atteindre ce but et clarifier auprès de chaque membre d'une équipe quelles sont ses responsabilités dans la pratique des attributions propres à son travail, il est important d'avoir la description d'une fonction.

Justice. Un autre des éléments primordiaux de la grille de compétences, la justice se réfère à l'évaluation juste de chacune des compétences des collaborateurs. Selon ce pilier, chaque connaissance, capacité spécifique et action (nommée "attitude") sont évaluées de la même façon. Par l'identification des différentes compétences, comme les compétences techniques et celles liées aux comportements de chacun, il devient viable d'améliorer les actions du RH.

Méritocratie. De plus en plus, cet élément impliqué dans la grille de compétences souligne le mérite du collaborateur, basé sur les résultats qu'il donne. Pour les quantifier et évaluer leur qualité, des outils d'évaluation sont utilisés. Des promotions, bonus et d'autres motivations et objectifs du plan de carrière de l'entreprise peuvent ainsi être attribués selon le mérite de chacun.

Développement du collaborateur : La gestion d'un des principaux capitaux de n'importe quelle affaire consiste à investir dans le développement des collaborateurs. Cela parce qu'en utilisant le modèle de gestion par les compétences, le manager opte pour avoir une idée plus claire des compétences que chaque individu porte avec lui et avec lesquelles il a la capacité de contribuer au processus productif. Il devient possible de développer des formations appropriées au profil spécifique de l'entreprise. Donc, après avoir considéré tous ces aspects de la gestion par les compétences, il est notable que pour la mise en œuvre de la méthode, la participation du manager, du RH et de tous les salariés de l'entreprise est indispensable.

Après tout, dans un monde de plus en plus compétitif, rassembler des forces est indispensable pour que des salariés et des entreprises maintiennent des objectifs communs, en cherchant la production des meilleurs résultats possibles. Cet effort commun, cherchant à atteindre les

meilleurs résultats pour chacun et pour l'entreprise, sera récompensé par la formation d'une équipe forte, engagée et, par conséquent, victorieuse. Pour les collaborateurs, l'ascension professionnelle et la reconnaissance améliorent la perception des entreprises, comme d'excellents endroits pour travailler.

Après l'analyse des grilles de compétences des deux agences, nous pouvons dire que le secteur de la création de Digicom commence à occuper un rôle important, celui de centre d'innovation. C'est à partir de ce secteur que le changement doit s'opérer. Pour cela, nous avons développé avec le secteur de la création trois modèles différents de projets, en prenant en compte la caractéristique des secteurs impliqués, aussi bien que les résultats projetés, l'engagement des leaderships et la participation individuelle et collective dans les groupes de travail.

Modèle 1. Projets verticaux

Pour ne citer qu'un exemple qui a eu lieu dans l'agence Promoff : un site Web institutionnel peut contenir des dizaines de textes, de types et de tailles les plus divers. Le briefing et les approbations du client adviennent en des temps différents. Nous remarquons que les travaux sont beaucoup plus verticaux, d'où le besoin d'un professionnel de projet dans l'équipe. Ce professionnel se base sur le secteur de la création. Une métaphore que nous utilisons pour décrire le besoin de ce professionnel et du responsable dans chaque secteur qui interagit avec le secteur de la création, comme la planification ou le commercial : l'un peint des murs, l'autre restaure les tableaux. Peindre des murs est beaucoup plus laborieux, mais restaurer des images demande de la connaissance et une spécialisation pour ne pas endommager le travail. Sans aucun jugement de valeur ou préjugement dans la métaphore utilisée.

Si vous avez besoin d'un peintre, le restaurateur sera jugé cher et peu utile pour vous et inversement. A partir de la compréhension des processus verticaux, le secteur de la création a réussi à s'insérer encore davantage dans les processus internes de l'agence. Ainsi la grille de compétences a été utilisée pour vérifier la condition technique réelle de chaque professionnel des secteurs des agences Digicom et Promoff. Les compétences ont été utilisées selon le degré de complexité du travail entre les départements. Par exemple, il n'y a pas eu besoin d'utiliser un directeur artistique senior pour créer un produit simple lors d'une campagne. Le directeur artistique junior accomplit très bien cette tâche. Avant d'utiliser la grille de compétences, la participation du directeur artistique senior s'inscrivait davantage dans une perspective politique que pratique, cela coûtait plus cher à l'équipe de créateurs et à l'agence de faire appel aux services d'un professionnel aux prestations honorables seulement pour des effets politiques et non pas seulement pour élaborer un effectif travail de création.

Un autre exemple, faire appel aux services d'un créatif qui maîtrise un certain logiciel complètement inutile pour la création d'une campagne, alors que d'autres campagnes nécessitent ses capacités et compétences pour la manipulation de ce logiciel. Dans ce cas spécifique nous avons utilisé la grille de compétences et la grille de gestion du temps pour croiser les compétences et la disponibilité du professionnel dans une campagne.

Modèle 2. Processus matricielle

Le mélange de disciplines apporte une nouvelle complexité pour l'agence. Ce constat émerge de la vérification de la grille compétences que nous avons utilisée. Les projets sont devenus plus complexes, plus divers et impliquant de plus en plus d'interaction entre les secteurs, et une posture flexible par rapport au changement. Le circuit de l'ordre de travail qui commence dans le département commercial, transmis ensuite à la planification, puis à la création, a commencé à ne pas si bien fonctionner. Le processus, qui auparavant avait une grande linéarité a commencé à changer. Le personnel de la planification doit être proche du personnel de la création, et tous deux, proches du personnel du commercial. Le dysfonctionnement n'est pas dû à un manque de processus, mais au fait que ce processus doit être plus matriciel. Il ne sert à rien que la création pense à quelque chose si plus tard le commercial annule le projet parce qu'il est trop cher ou non viable quant aux délais.

Modèle 3. Compréhension Culturelle

L'existence d'un directeur de création n'est pas suffisante pour qu'une agence fonctionne mieux. Le directeur de la création n'a en charge qu'une partie du travail. Il est nécessaire de créer une méthodologie appropriée à ce nouveau scénario. Et changer la culture d'une entreprise n'est pas facile, notamment de mettre en œuvre une méthodologie, qui est vue par beaucoup comme de la bureaucratie. Malgré les possibles difficultés, il y a évidemment des formes dans lesquelles il peut y avoir des changements plus maîtrisés et mieux réussis. Il s'agit, cependant, d'une tâche complexe, qui implique l'étude de plusieurs détails importants, particulièrement en ce qui concerne le comportement des personnes impliquées dans l'organisation. Pour avoir une idée quant à la pertinence du sujet, certains chercheurs démontrent des inquiétudes, depuis longtemps, à ce sujet. L'historien Arnold Toynbee (apud Tomasko 1999), par exemple, a émis la conclusion suivante dans ses travaux : A mesure qu'elle grandit et continue à grandir ; une civilisation doit compter sur de moins en moins de défis imposés par les adversaires externes, de réponses exigeantes sur un champ de bataille externe, et sur de plus en plus de défis qui sont présentés par elle-même dans l'arène interne. Autrement dit, le critère pour la croissance est le progrès par rapport à l'autodétermination (Toynbee apud Tomasko, 1999 : 294).

Initialement, ce qui se déduit est que les chances pour un changement bien réussi sont beaucoup plus grandes quand les acteurs affectés par ce changement veulent vraiment son succès et coopèrent pour cela. C'est la force de ces acteurs qui intègre l'organisation qui ont un grand pouvoir de pression, tout autant en faveur, que contre le changement (Montana et Charnov, 1998). Il est cependant observé que, en général, autant la motivation que la capacité pour se confronter aux nouvelles réalités varient beaucoup d'un individu à l'autre. Tel qu'on les connaît, les individus ou les groupes peuvent avoir des comportements différents face au changement. En complément, Júnior et Vivacqua (1996) ont commenté que le degré de résistance est plus petit quand le changement concerne la façon d'atteindre les objectifs organisationnels, alors qu'il est plus grand quand il s'agit des objectifs eux-mêmes. Cela laisse croire que les processus de changement n'apparaissent pas tous seuls, mais, essentiellement, émergent de la confluence de facteurs psychologiques, sociologiques, technologiques et de mesures administratives et entrepreneuriales. Il s'agit d'un puzzle qui doit être monté avec beaucoup d'habileté et de patience par le gestionnaire de l'organisation.

On doit comprendre, cependant, que la plupart des processus de changement concernent une réelle intention de grandir, ce qui demande, avant tout des changements de la part des personnes impliquées. Dans ce contexte, Tomasko (1999 : 302) suggère que, dans l'organisation "la croissance ne saurait être atteinte par un mécanisme de pilote automatique. Elle n'advient que quand nous lui courons après ». Selon l'auteur, au long du processus, il est probable que des attitudes défensives et l'attachement aux espoirs de stabilité apparaissent (Tomasko 1999). De bonnes intentions sont toujours présentes dans la mise en œuvre des changements, mais n'apparaissent pas toujours comme un produit naturel, sous forme d'avantages et de résultats positifs pour l'organisation, puisque les attitudes de résistances arrivent avec plus de fréquence qu'on ne l'imagine, constituant d'importants obstacles au succès attendu.

Parallèlement à ce scénario fait de défis, la science a fait beaucoup d'efforts dans la recherche de concepts, techniques, méthodes et modèles avec une capacité croissante pour aider les responsables dans l'administration de ce type de problèmes, parfois inattendus, qui apparaissent dans l'organisation. De cette façon, à travers la littérature, on identifie quelques initiatives considérées essentielles comme point de départ dans la tentative d'anticiper, identifier et gérer des réactions de résistance face à des processus de changement dans l'organisation. A priori, on ne peut pas se douter de la forte possibilité d'avoir des réactions de résistance. Après tout, "la résistance est une partie naturelle du processus de changement ; c'est la force opposée à n'importe quel changement significatif de statu-quo" (Conner, 1995 : 107). Tornatzky et Fleischer (1990) partagent aussi le même avis. Pour eux, le changement

est constitué par un processus qui, d'habitude, provoque des sentiments d'incertitude et de douleur (Tornatzky et Fleischer, 1990). Dans ce contexte, on comprend que "résister au changement peut être aussi nuisible que de l'ignorer" (McKenna 1999). Pour ce motif, avant tout, il est nécessaire de reconnaître la possibilité qu'il puisse y avoir de la résistance. Dès lors, les sources de la résistance doivent être identifiées, dans l'optique de connaître ses causes.

Certaines caractéristiques de personnalité du groupe-cible sont particulièrement pertinentes dans la détermination du degré de résistance face à l'innovation, comme le dogmatisme, le manque de tolérance face à l'ambiguïté et la propension à prendre des risques. Ces actions initiales permettent, avec certitude, le choix de procédures beaucoup plus efficaces et fiables visant à prendre de l'avance ou d'abandonner, avec plus de facilité, les formes possibles de résistance et à s'informer sur les personnes ou groupes potentiellement réfractaires.

6.5 RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Selon Hall (1984 : 12), la puissance potentielle des organisations est fréquemment utilisée pour empêcher le changement. L'existence d'un déséquilibre dans la stabilité d'une organisation, comme une prise de position mentale commune, produite par la création du changement, peut produire un certain niveau de résistance, comme l'indique Kirkbridge (1998 : 35). Le changement peut avoir des caractéristiques différentes, dérivées des rythmes imposés par l'intensité, par la radicalité des motivations, ou par la résistance que les organisations ou les sujets opposent au changement. Comme nous l'avons noté, les changements se traitent avec le plus de facilité dans le secteur technologique, tandis que les changements dans les organisations se produisent d'une façon plus lente. Ils s'effectuent le plus difficilement dans les aspects culturels ou des valeurs. Pour Hall (1984), les organisations sont par nature plutôt conservatrices, et même celles qui essaient de provoquer un impact radical dans la société, démontrent ce conservatisme, en dépit du fait qu'elles soient vues comme radicales ou comme réactionnaires par leur entourage. Selon Luís Rosa (1992 : 39) : "Avec le développement des facteurs qui ont une incidence sur l'apparition du changement, des conditions d'adaptation ou d'inadaptation peuvent se produire et par conséquent l'adhésion ou la résistance."

La résistance peut commencer par une acceptation publique et superficielle, mais avec des niveaux inférieurs de l'organisation qui interfèrent sur les effets du changement. La résistance peut également s'opérer comme une forme d'acceptation rituelle sans aucune action

immédiate, comme nous explique Kirkbridge (1998 : 35). Selon l'opinion de Amélia Almeida (2005 : 231), les résistances au changement proviennent de : la menace ; la critique ; le changement venant de l'extérieur ; la perte de contrôle ; l'incertitude et le manque de confiance ; la crainte ; l'augmentation du volume de travail ; les compétences ; les ressentiments passés ; les effets de vagues, parce que suite à un changement, d'autres apparaîtront. Mais pourquoi les membres de l'organisation résistent au changement ? La réponse à cette question dépend du modèle théorique emprunté.

L'auteur Paul Kirkbridge (1998 : 35- 36) expose deux raisons liées. D'un côté, les sujets de l'organisation peuvent être incapables de voir le besoin de changement, ou même d'avoir cette perception, mais en craindre les conséquences. Les membres de l'organisation résistent au changement pour plusieurs raisons : leurs rôles dans l'organisation peuvent ne pas nécessairement impliquer l'analyse de l'environnement externe ; l'actuel succès de l'organisation exclut le besoin de changement ou malgré la conscience des pressions de changement, il est plus évident de refuser la réalité ou la possibilité de ces pressions dans l'avenir. Les élites ont un rôle important dans la résistance au changement, lesquelles ont tendance à être substituées, par vieillissement ou par usure sociale (qui correspond au vieillissement de leur message, face aux aspirations sociales ou aux demandes déclenchées par le dit changement). Toute la responsabilité de la résistance ne peut néanmoins leur être imputée au niveau des barrières humaines. On observe également des barrières dressées par le système, la technologie et la politique organisationnelle. Selon David Autissier et Isabelle Vandangeon Derumez (Autissier et Derumez, 2007), le changement est un processus à quatre phases :

- 1. Phase de sensibilisation :** La période pendant laquelle les responsables du projet informent tout le monde des objectifs. Il s'agit de trouver un accord sur le problème devant être résolu par le changement, rendre le projet officiel et garantir l'engagement des parties intéressées dans le processus.
- 2. Phase de propositions :** On consulte les principales parties intéressées et leurs représentants hiérarchiques sur la méthode et/ou le contenu du changement. Le niveau de consultation et de participation des managers pendant cette phase dépend du type de changement. Les changements opérationnels et leur viabilité en termes de restrictions dans l'entreprise et d'acceptation pour ceux qui devront les mettre en œuvre sont émis sous forme de propositions plus ou moins ouvertes et formalisées.

- 3. Phase d'opérationnalisation :** La période pendant laquelle les changements sont opérés dans l'organisation. Cela peut impliquer des changements de plannings, l'utilisation de nouvelles règles de fonctionnement, la mise en œuvre d'un plan d'actions stratégiques, établissant de nouvelles valeurs pour l'entreprise. Ceci est la mise en œuvre concrète des changements.
- 4. Phase de stabilisation :** Cette phase garantit l'implantation du projet renouvelable et la mise en œuvre d'objectifs définis pour le projet. La phase d'opérationnalisation exigera beaucoup de tests avant l'exécution. La phase de stabilisation, par conséquent, permet l'accomplissement de contrôle et d'évaluation des transformations.

À chaque réunion avec les groupes de projet et les groupes de travail, nous avons provoqué la réflexion sur quelles seraient les conséquences pour une entreprise qui ne gère pas un changement avec une planification et ne serait pas concentrée sur ce processus. Il s'agit de la Phase de sensibilisation. Nous avons essayé de toujours imaginer, hypothétiquement, une situation très positive, dans laquelle le changement ne serait pas trop complexe avec un leadership entièrement engagé. Il s'agit de la Phase de propositions. Sans des outils adaptés, le temps et le coût financier pour atteindre le succès seraient autrement plus grands et le risque de malentendus augmenterait exponentiellement, pouvant générer une réduction de personnel et même la déstabilisation de l'affaire. Ce raisonnement accompagnait chaque étape de l'application planifiée et organisée avec des outils socio-économiques dans les agences Digicom et Promoff. Il s'agit de la Phase d'opérationnalisation. Dans la phase de stabilisation, la réduction des dysfonctionnements liés au secteur de la création à partir des solutions mises en œuvre démontre la transformation du discours en pratique. Par exemple, le secteur a été structuré avec les professionnels différenciés par étape de développement.

Cela signifie que chaque professionnel de la création reste six mois avec le client (le service et l'accueil), puis évolue vers un autre groupe d'accueil avec un nouveau client. Cela pour que la création ait toujours la chance de se développer et de maintenir la "créativité" en évolution. La réflexion sur le sujet de la résistance doit commencer, sans aucun doute, par la compréhension de sa signification. À ce sujet, Zaltman et Duncan (1977) affirment que n'importe quelle conduite qui sert à maintenir le statu quo face à une pression exercée pour le changer répond à un principe de plaisir. D'autre part, nous devons comprendre que la résistance au changement est un phénomène naturel qui doit être compris et examiné dans l'organisation, c'est par le biais cela résistance au changement que sont obtenues des informations importantes, comme par exemple : la question des ressources, son attitude en ce qui concerne les personnes pas suffisamment familiarisées avec les normes et valeurs internes. Dans ce

contexte, l'identification des sources de résistance possibles est fondamentale pour que l'on puisse déclencher l'effort de changement.

Il convient, aussi, de signaler le rôle des propres agents de changement dans la génération de la résistance. Zaltman et Duncan (1977) expliquent la manière dont cela se produit, soutenant que, parfois, de tels professionnels n'établissent pas, avec compétence, la crédibilité nécessaire autour du processus, pouvant être dédaigneux quant à l'environnement social de l'organisation, se jouant de détails comme les normes, les valeurs et la morale en vigueur et, de plus, ignorant les besoins et les capacités des membres impliquées dans l'adoption et l'application d'un changement. Une autre erreur très commune commise par des administrateurs est d'utiliser, à l'excès, leurs dernières expériences et faire des suppositions, au lieu de conduire une analyse systématique dans l'attente des réactions des personnes face au changement, sur la façon dont la résistance se manifeste, qui résistera et pour quelles raisons il le fera (Kotter et Schlesinger, 1994 : 68). Encore, selon Kotter et Schlesinger (1994), mais aussi Judson (1980), la réaction au changement peut advenir de plusieurs façons différentes, variant entre la résistance passive ou la tentative agressive d'extraire les efforts. Pour tout cela, il est nécessaire que l'on anticipe comment le changement affectera les personnes dans l'organisation pour prévoir, dans la mesure du possible, sous quelle forme ce sentiment d'opposition adviendra. Dans cet objectif, les auteurs référés (Kotter et Schlesinger, 1994) identifient les causes les plus communes de résistance comme étant :

1. La possibilité de perdre quelque chose de valeur. Dans ce cas les personnes croient qu'elles sortiront perdantes de l'accomplissement du projet. En raison de la concentration d'efforts pour protéger des intérêts individuels ou d'un certain groupe, il y a l'apparition de comportements politiques, sous forme de groupes luttant ouvertement ou d'une façon camouflée ou cachée. Pour beaucoup d'individus, cette perte potentielle signifie une violation injuste de leur contrat implicite ou psychologique avec l'entreprise.

2. Le manque de confiance et de compréhension du changement et de ses implications. En conséquence du manque de confiance entre des salariés et les initiateurs du changement, ainsi que des malentendus, les personnes impliquées croient avoir plus à perdre qu'à gagner.

3. La foi que le changement n'a aucun sens pour l'organisation. Cela arrive quand l'organisation subit des évaluations différentes de la part des administrateurs ou des initiateurs du changement et des autres personnes impliquées, aboutissant à des différentes conclusions sur son état.

4. Peu de tolérance au changement (difficultés d'ajustement à de nouveaux scénarios).

Une autre raison de résistance est la crainte du manque de capacité pour effectuer de nouvelles fonctions et présenter des comportements différents. Il faut mettre en évidence que la plus grande ou plus petite difficulté à s'insérer dans des processus de changement est une caractéristique individuelle, variant, donc, d'une personne à l'autre.

Le sujet de la résistance au changement est expliqué et analysé par Zaltman et Duncan (1977) d'une façon plus méticuleuse. Les auteurs discutent les différentes sources de résistance du point de vue des barrières culturelles, sociales, organisationnelles et psychologiques. Ainsi, sous une perspective culturelle, la résistance peut être enracinée dans des idéologies, des valeurs et des convictions culturelles, des relations sociales, le bien-être économique et des besoins personnels. Dans ce contexte, une barrière importante est l'ethnocentrisme culturel qui peut arriver quand l'agent de changement se considère culturellement supérieur en laissant ce sentiment apparaître. Il y a, également, des réactions de résistance quand ceux qui seront affectés par le processus se sentent, à leur tour, supérieurs. Une erreur très commune dans ce cas, est celle de ne pas considérer le système auquel appartiennent les personnes qui doivent adhérer au changement dans son processus de développement. En fonction de la différence entre les perspectives culturelles des agents de changement et des autres personnes affectées, différentes perceptions du problème peuvent émerger et, ainsi, provoquer des désaccords concernant les résultats attendus via le changement. D'autres sources importantes de résistance qui doivent être mentionnées sont liées aux aspects sociaux, comme la solidarité de groupe, le rejet des personnes arrivées de l'extérieur et la conformité aux normes existantes. Dans le contexte organisationnel, nous détectons des résistances venant de :

1. La structure de l'organisation : Il est important que la structure de l'organisation, en termes de modèles d'autorité, de canaux de communication, de division de travail, règles et procédures, soit compatible et prête son appui à l'initiative de changement ;

2. Le comportement de la haute hiérarchie : Les spécialistes du changement soutiennent que celui-ci doit commencer par la haute hiérarchie, pour que tous les membres de l'organisation sachent qu'il y a du soutien et de l'engagement ;

3. Climat favorable au changement : Pour cela, quelques sujets doivent être analysés, comme par exemple : Que signifie le changement pour les personnes impliquées ? Quelles sont les attitudes face au changement ? Ici, les sources de résistance sont : des différences de climats entre les unités de l'organisation, aucune perception du besoin de changement, l'absence d'analyse du besoin de changement de la part des utilisateurs potentiels ou même d'enquête systématique de la possibilité d'établir une atmosphère favorable au changement à partir de techniques de communication et de démonstrations ;

4. Barrières technologiques : Dans ce cas, il y a une absence de capacités techniques pour mettre en œuvre le changement ou un manque de compréhension de la technologie devant être utilisée.

Selon Zaltman et Duncan, (1977), en ce qui concerne les barrières psychologiques, il y a :

- . Perception sélective empêchant la vérification de problèmes et solutions ;
- . Différentes perceptions à propos de la nature du problème ;
- . Homeostasis — tendance naturelle à maintenir l'état actuel, évitant des déséquilibres pour ne pas quitter une situation de confort ;
- . Se contenter du statu quo ;
- . Facteurs relatifs à la personnalité, comme : le haut dogmatisme, le fatalisme, l'incapacité de se confronter à des abstractions ou la motivation limitée à de petits accomplissements.

Dans la tentative de comprendre un peu plus le sujet, il faut, tout de même, mentionner Miles et Snow (1978), qui présentent un cycle d'adaptation pour les organisations. Un tel cycle représente le processus d'adaptation des organisations à leur environnement, en fonction des problèmes dits stratégiques, administratifs et d'ingénierie. Le problème stratégique implique le choix d'un produit ou d'un marché ; le problème d'ingénierie se réfère au choix de technologies pour la production et la distribution ; et le problème administratif est relatif à la rationalisation des systèmes déjà développés (la réduction de l'incertitude) et la formation et la mise en œuvre d'innovations. De cette façon, quand l'administration d'une entreprise se lance dans un processus de changement sans considérer que les problèmes administratifs, stratégiques et d'ingénierie sont en corrélation dans un processus d'adaptation, les résultats sont, constamment, indésirables (Miles et Snow, 1978 : 23). Fréquemment, l'adaptation advient en se déplaçant, initialement, de la phase stratégique à celle d'ingénierie et, finalement, jusqu'à la phase administrative. Mais le cycle peut être rompu à n'importe quel niveau. Il est vérifié que cette relation réciproque entre les trois pôles impacte la cohérence mentionnée par Zaltman et Duncan (1977), quand ils traitent, par exemple, de la résistance produite par les barrières organisationnelles de la structure.

Ce que l'on aperçoit, en général, est l'existence de plusieurs sources de résistance et les détecter a pour conséquence d'augmenter certaines garanties quant au succès du processus de changement. Dès lors, certaines initiatives administratives répondent aux réactions de résistance, considérées aussi nécessaires que le propre changement pour le succès organisationnel. Dans ce contexte, il y a une forte tendance à mettre en avant les personnes comme les facteurs-clés du processus, conception qui apporte de nouvelles directions pour la gestion de changement. Pour réduire le risque de rejet au moment de la mise en œuvre, nous

avons élaboré un atelier avec les groupes de travail pour montrer huit défauts possibles que les équipes devraient éviter dans le processus de changement. Ces "failles" ont été identifiées à partir de l'expérience de travail dans l'agence Digicom depuis 2012 et le même atelier a été présenté en 2014 dans l'agence Promoff, profitant ainsi de la connaissance développée dans la première agence et adaptée à la seconde.

1	Ne pas établir d'urgence	5	Permettre que des obstacles bloquent la vision.
2	Ne pas former une "coalition administrative forte".	6	Ne pas penser en "étapes".
3	Ne pas établir une vision	7	Déclarer victoire trop tôt!
4	Ne pas communiquer la vision d'une façon appropriée	8	Négliger la consolidation de la culture.

Tableau 30. Les défauts Digicom.

Défaut 1 - Ne pas établir d'urgence

On comprend tellement bien l'importance d'un changement que nous oublions "d'expliquer" aux autres. Après tout, pourquoi changer ? Si nous ne pouvons pas répondre cette question, cela signifie certainement que notre "changement" n'est qu'une impulsion adolescente.

Quand on veut changer quelque chose, vraiment, dans une entreprise, on doit bien comprendre quelle est l'urgence pour l'entreprise. Cela implique une certaine empathie et effort. Il convient de se demander :

- Où est l'avantage suscité par le changement ? Dépenserons-nous moins ? Gagnerons-nous plus ?
- Pourquoi un "non changement" serait si mauvais ?

Finalement, pour que quelque chose puisse arriver, on doit faire en sorte qu'elle arrive rapidement. Sans cela, rien n'avance.

Défaut 2 - Ne pas former une "coalition administrative forte".

Un sens d'urgence a été établi ?! Très bien. La prochaine étape est d'obtenir le soutien. A essayer seul, à moins que de travailler dans une très petite entreprise, on échoue.

Pour qu'un changement arrive, il est nécessaire que ce dernier soit "effectivement" soutenu par une équipe forte. Se ressent alors le besoin de personnes vraiment influentes dans l'entreprise - de préférence, de la haute direction.

Au-delà du soutien, l'équipe doit parler la même langue. Il est nécessaire que le sens de l'urgence soit partagé par tous. Chacun doit être en capacité "d'expliquer" le changement aux autres.

Sans le support d'une "forte coalition administrative", c'est l'échec. Aucun homme est une île et encore moins un super-héros.

Défaut 3 - Ne pas établir une vision

Un sentiment d'urgence est installé. Que reste-t-il ? Une VISION. Après tout, quel sera le résultat du changement ? Qu'améliorera-t-il, en effet ? Y parviendra-t-il ?

La vision commence par un effort individuel, mais elle doit être affinée par l'équipe le changement. Elle doit être claire et simple au point d'être répétée fréquemment.

La vision, conciliée avec le sens d'urgence, sont les "moteurs du changement". Aucune avancée n'est possible sans vision acceptée par tout le groupe.

Défaut 4 - Ne pas communiquer la vision d'une façon appropriée

Divulguer le message. Associer les actions liées à l'implantation du changement avec la Vision. C'est primordial. Il est important de faire en sorte que les personnes comprennent l'importance de ce qu'ils font pour que la vision s'intègre. Si cela échoue, on perd le soutien. Plus que cela, on perd de la vitesse et on met l'effort en échec.

Défaut 5 - Permettre que des obstacles bloquent la vision.

Il convient de penser : on ne trébuche pas sur des montagnes. On trébuche sur des graviers. Le changement échoue dans les détails. Parfois, on obtient le support « honnête » de beaucoup de personnes pour la vision que l'on promet.

Mais, parfois, ces mêmes personnes ont des difficultés pour faire ce qui est nécessaire. Il convient de comprendre ce qui gêne les personnes, et de travailler, en effet, à dégager les obstacles. Si les personnes ont le sentiment qu'elles ne réussissent pas à faire ce qui est nécessaire, même étant d'accord avec le changement, tout sera perdu.

Défaut 6 - Ne pas penser par "étapes".

Parfois, l'implantation complète de la vision prendra du temps. A se focaliser sur le but ultime, on peut se décourager face à la "taille" du défi.

Il faut accepter des "succès intermédiaires". Pour avancer, on doit indiquer à quel niveau ces conquêtes sont importantes pour atteindre la vision.

Une "coalition administrative" aura plus de chances de maintenir son soutien si elle remarque ces petits succès.

Défaut 7 - Déclarer la victoire trop tôt !

Un changement ne sera complet que quand il sera inscrit dans la culture de l'organisation. Plus l'entreprise est grande, plus ce sera difficile. Combien de fois a-t-on vu un nouveau processus bien adopté et, après un temps, échouer ? Quelle est la raison pour que cela arrive ? Quand un changement n'est pas dans la culture de l'organisation, il sera une cible facile pour des adversaires attentifs. Autrement dit, ces personnes qui ne croient pas au changement et "préviennent" que ça ne marchera pas. S'il ne persiste pas, il échouera.

Défaut 8 - Négliger la consolidation de la culture.

Un changement n'est complet que quand il est lié à "la manière dont on fait les choses". Autrement dit, quand il n'y aura plus de douleur par rapport au changement, la vision sera complète et définitivement atteinte.

En conclusion, changer n'est pas facile ! Changer une organisation, s'avère encore plus difficile.

6.6 MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Selon ROBBINS (2003 : 455) : "Une des découvertes les mieux documentées dans les études du comportement individuel et organisationnel est que les organisations et leurs membres résistent aux changements. D'une certaine façon, cette résistance est positive. Elle fournit un certain degré de stabilité et de prévisibilité dans les organisations. S'il n'y avait pas de résistance, le comportement organisationnel assumerait des caractéristiques de causalité chaotique... mais il représente un sérieux inconvénient au changement : il empêche l'adaptation au progrès. La résistance au changement par le facteur humain dans les entreprises, est le point fondamental pour la garantie de succès des résultats du processus de changement organisationnel. Et, l'efficacité de ce changement organisationnel ne sera obtenue que par l'engagement des professionnels, à tous les niveaux hiérarchiques, sans

distinction. Comment atteindre un niveau satisfaisant d'engagement des salariés ? Peut-être en impliquant les salariés dans un processus d'analyse et ensuite, de solution des problèmes présentés par l'organisation ?

Il est supposé que ce soit là le premier pas pour minimiser les distances entre ce qui est planifié et ce qui est accompli dans les actions pertinentes aux changements. Par exemple, il est suggéré que pour éloigner l'hypothèse qu'un certain collaborateur est une barrière insurmontable dans un processus de changement organisationnel, il est nécessaire d'évaluer les aspects suivants, par rapport à ce professionnel :

- Le manque de perception de la possibilité de développement et d'interaction dans l'équipe du projet ;
- L'impossibilité de vérification du canal de communication des étapes du projet jusqu'à ce que les informations arrivent à ce professionnel, pour vérifier si la communication lui arrive "propre" ou avec des "interférences" ;
- Le manque d'accès à la définition et à l'alignement des buts.

Après avoir trié les problèmes auxquels ce professionnel doit faire face pour devenir résistant aux changements, il faut lui donner l'occasion claire de participer aux processus de changement, soulignant ainsi son importance dans le contexte et obtenant de lui, à ce moment, l'engagement attendu. Il est aussi possible au contraire, d'avoir la confirmation qu'il n'est vraiment pas prêt à collaborer au changement, et qu'il doit être neutralisé avant que sa présence n'engage le succès du projet et ne motive des collaborateurs à son comportement. Dans l'article "Résistance au Changement : Une Approche Individuelle" de Hernandez et Caldas, présenté dans ENANPAD/2000, est levée l'hypothèse qu'il y a plusieurs présuppositions et contre-présuppositions par rapport aux résistances au changement organisationnel.

Étant donné que l'être humain est naturellement résistant aux changements, son côté émotionnel prenant le dessus, s'attachant à des situations vues comme confortables. Le changement est lui, vu comme une situation de conflit qui l'arrachera à son état d'équilibre professionnel ou personnel et le mènera à la chute, souvent par une simple insécurité par rapport à la nouveauté. Quant au développement de stratégies pour le changement organisationnel, selon Serre et Torres (2004 p. 5) la stratégie d'entreprise est : "L'ensemble des moyens qu'une organisation utilise pour atteindre ses objectifs. Un tel processus implique les décisions qui définissent les produits et les services pour certains clients et marchés et la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents." L'ensemble des moyens dans la définition de la stratégie d'entreprise peut être compris comme tout ce qui est utilisé pour faire marcher le mécanisme de la gestion de l'organisation, en somme, comme des composants

et/ou des attitudes nécessaires au fonctionnement du modèle d'administration que l'entreprise a l'intention de soutenir sur le marché. La stratégie pour le changement peut être "l'ensemble des moyens" pour minimiser les impacts négatifs et essayer d'éliminer des barrières pendant le processus de changement organisationnel.

En se fondant sur plusieurs lectures il est possible d'arriver à un ensemble de trois points considérés comme importants pendant le processus de changement, dont la fonction est de minimiser la résistance créée :

1) DÉVELOPPEMENT DE L'ÉQUIPE DU PROJET.

Dans ROBBINS (2003 : 469) il est dit que " la formation d'équipes est l'activité en groupe de grande interaction pour augmenter la confiance et la sincérité entre les membres de l'équipe ". Dans ce cas la fonction de l'équipe est de soutenir la gestion du projet dans la construction d'une équipe engagée et de haute performance, qui peut atteindre la mission du projet d'une façon efficace et effective. En plus, "il y a une large utilisation des différentes techniques participatives avec l'objectif de construire des paramètres et des indicateurs, définir des rôles et internaliser la méthodologie de modelage de la conception." (Fisher, 2004 p. 157).

Notre expérience dans les agences Digicom et Promoff nous a montré quels ont été les plus grands défis, dans la perspective de la mise en œuvre du processus de gestion de changement. Les plus grands défis sont toujours ceux dont la complexité est la plus grande, mais ils se trouvent principalement là où l'engagement des leaderships est petit, insuffisant ou même inexistant. Nous avons travaillé sur des projets où le changement n'a pas eu lieu parce que la communication, même structurée et élaborée, n'a pas bénéficié du support du leadership. D'autres défis que le secteur de la création a relevés pendant le processus de changement chez Digicom :

. **Intégrer le comportement et la technologie** : Le département de la création est un important intégrateur entre le comportement humain, la technologie et le répertoire des marques qui veulent participer à ce dialogue. Il a comme mission de garantir que le positionnement des marques soit toujours préservé aux différents points de contact. Même si les moyens et le contenu approprié à chacun d'entre eux changent, la marque est la même et doit être cohérente quelle que soit la forme d'expression qu'elle adopte.

. **Évolution constante** : La création a toujours été une fonction très élastique, une boîte à outils qui n'a fait que croître depuis qu'elle est apparue. Elle s'est d'abord concentrée sur l'importance de comprendre le consommateur, puis sur la recherche d'insights pour inspirer la création, comprendre la culture, les canaux, le numérique. Nous pensons que, plus

récemment, le numérique a apporté de nouveaux thèmes. Mais le changement récent le plus important, à notre avis, est dans la façon de travailler. Faire de la stratégie est aujourd'hui trop compliqué pour ne concerner qu'un seul département. Nous croyons donc que le plus grand changement est dans la manière de procéder : plus ouverte, plus collaborative, avec plus de personnes et moins de certitude.

. **Les gens et les expériences** : Les créatifs observent toujours comment les départements interagissent, créant des expériences, qu'elles soient positives ou négatives. Il y a aujourd'hui beaucoup de moyens qui promeuvent ces interactions. De plus, ces moyens définissent des ambiances données par des personnes qui font la différence dans l'agence, qui apportent plus de valeur à la structure et qui excèdent leur contribution. Cela implique connaître de nouveaux comportements, qui apparaissent quotidiennement dans de nouveaux moyens, et utiliser des informations pour conduire des changements avec agilité, un rôle que le secteur créatif a assumé.

. **Créer de dialogue** : La création devait s'inquiéter davantage du dialogue avec les personnes, avec la production de contenu pour soutenir cet échange en rapport avec l'objectif de l'agence de changer pour survivre et évoluer. Cela change beaucoup la fonction, la façon d'interagir et la façon de travailler. Beaucoup plus de coopération est nécessaire, plus de regard sur tout, l'analyse minute par minute et principalement la formulation beaucoup de questions. En effet, la quantité d'informations dont nous disposons nous parvient de plusieurs endroits, tout le temps. Nous croyons que la fonction de base est la même, mais la façon de l'exercer a changé et continuera à changer.

. **Nouvelle façon de travailler** : Le plus grand des défis est de faire comprendre aux créatifs cette nouvelle façon de travailler. Tout sera plus fluide et moins hiérarchique. Les personnes devront voir le travail et la carrière différemment. Cela n'est pas toujours facile, bien que ce soit nécessaire. La création a commencé à avoir plus d'importance dans les processus de l'agence parce qu'elle a réussi à prouver sa valeur dans les différentes interactions et contributions faites dans les différents départements de l'agence.

. **Regard ouvert** : Le créatif avait besoin de redevenir curieux, d'avoir un regard ouvert par rapport aux personnes, leurs cultures et leurs actes et toujours vouloir apprendre. Une des choses que le secteur créatif ne pouvait pas perdre était de pouvoir s'enchanter des choses, d'être étonné et d'apprendre ainsi. Le pire qui peut arriver est de perdre cela, puisque découvrir est l'objectif de base de ce que l'on fait.

Avec beaucoup de travail et des objectifs forts, nous avons démontré qu'ils se trompent et nous avons travaillé sur ce projet pendant plus de trois ans. Le processus s'est solidifié dès lors que le manager s'est engagé et a compris que la communication était une partie fondamentale du changement. De cette façon, ont pu être réalisés : des événements d'intégration et de formation de l'équipe, des habilitations dans la méthodologie et dans les outils utilisés, la gestion des attentes et des conflits, des événements comportementaux, la gestion du climat de l'agence, la motivation et la qualité de vie, la définition de rôles et responsabilités, le mappage des personnes clés du projet et la gestion de la performance rattachée à la Politique de reconnaissance et de motivation.

2) LE CHANGEMENT DE CULTURE ORGANISATIONNELLE

La Culture Organisationnelle est l'identité de l'entreprise et elle est toujours en évolution, subissant l'influence non seulement des cultures et expériences individuelles des nouveaux salariés, mais, aussi, des changements de la société, des fournisseurs, des clients et d'autres parties prenantes (stakeholders). Ces "petits" changements sont normaux et observables dans toutes les entreprises, cependant, les grandes modifications dans la culture organisationnelle, celles où les dirigeants ont un rôle principal et qui peuvent produire un différentiel compétitif, sont d'une implantation complexe. Ces changements, dans lesquels des valeurs, des actes et des idées sont mis en doute et modifiés, sont nommés par Robert Quinn des « changements profonds » et sont mis en pratique par plusieurs processus, comme la Réingénierie, le Downsizing et l'Empowerment.

Quinn mentionne encore les cinq étapes qui décrivent l'essence du rôle du RH dans le succès du changement de culture (Quinn et Ulrich, 1998 p. 210)

- 1. Définir et expliquer le concept de changement de culture ;**
- 2. Formuler pourquoi le changement de culture est fondamental pour le succès de l'entreprise ;**
- 3. Définir un processus pour évaluer la culture actuelle, la culture future prétendue et les divergences entre les deux ;**
- 4. Identifier des approches alternatives pour produire des changements de culture ;**
- 5. Élaborer un plan d'actions qui intègre plusieurs approches du changement de culture.**

Les professionnels des RH assument, ainsi, un rôle fondamental dans les processus de développement de changement de culture. Ils sont responsables non seulement de la planification et de l'évaluation des changements suggérés à la culture, mais aussi de faire attention à ce que ces changements soient mis en œuvre de façon efficace. Comme les organisations sont formées par des personnes, celles-ci doivent être conscientes et engagées dans les stratégies et les objectifs de l'entreprise. Le RH a aussi le rôle de minimiser les impacts du processus de transformation de culture organisationnelle pour que celle-ci soit mise en œuvre avec succès.

3) COMMUNICATION

Dans n'importe quelle situation la communication dans l'organisation sur les informations du projet devant être mis en œuvre doit toujours être claire, elle doit être transparente pour l'équipe et pour toute l'organisation. Un mappage du public choisi devra être fait, la définition des rôles et des responsabilités de Communication, l'adaptation /localisation du langage des messages et de véhicules de communication, la fréquence, les délais et les mécanismes de retour d'information. De cette façon, la résistance peut être réduite en faisant en sorte que le collaborateur puisse comprendre le changement qui se produit dans l'entreprise.

. Modelage des Compétences

A ce niveau il faut accompagner le design des processus d'affaires, supporter sa mise en œuvre, identifier de nouveaux profils, rôles et compétences associés, motiver l'axe de carrière et le centre de compétences.

Il convient d'opérer une analyse des profils, d'élaborer la matrice de nouvelles compétences, de sélectionner des utilisateurs, d'identifier des profils d'accès et des compétences, et d'analyser les compétences demandées.

. Education et Formation

"Il est difficile que les individus résistent à une décision de changement auquel ils participent." (Robbins, 2003 : 464). On peut considérer que le rôle de l'organisation comme éducatrice et transformatrice des individus soit fondamental.

En identifiant et planifiant les activités de formation de tous les professionnels impliqués dans le projet et les utilisateurs finaux, on donne la chance au collaborateur de participer effectivement au changement organisationnel et, ainsi, de se sentir important dans le déroulé du processus.

On doit créer un catalogue de formations pour l'équipe du projet et les utilisateurs finaux, identifier les personnes formées, définir les modèles de formation, aussi bien que les standards et les modèles pour les matériaux de formation, identifier, négocier et former les personnes

reluir, définir les atmosphères de formation, certifier pour l'entrée en production et la construction de la structure de service d'assistance.

. Gestion de la Connaissance

Dans le nouvel âge de la Société de la Connaissance le facteur le plus important pour la survie d'une organisation sera celui de capturer et préserver le bien le plus précieux : le capital intellectuel.

En plus de toutes les précautions pour maintenir ce précieux bien dans la structure organisationnelle il est nécessaire d'identifier, capturer, stocker et transférer la connaissance produite par le projet, la rendant disponible pour l'équipe, les utilisateurs, le leadership et la propre organisation comme un tout.

Le développement d'une base technologique pour gérer la connaissance, la sensibilisation et la conscientisation pour l'utilisation de l'outil, l'établissement de plan de motivation à la formalisation et maintenance de la base intégrée et l'administration des bases de connaissance sont essentiels à l'entreprise.

Dans le contexte présenté il est possible de mettre en évidence que le changement est présent dans la routine de l'organisation, tout autant que la possible résistance qu'il peut produire. Même à l'aide des techniques, des stratégies, des activités physiques et de l'engagement, le changement ne disparaîtra pas.

Ce qui deviendra plus confortable ce sont les réactions induites par le processus de changement organisationnel, mais le changement quotidien, celui nécessaire à la survie de l'organisation, sera toujours présent.

Les scénarios internes et externes à l'organisation sont là pour être analysés et déchiffrés et, au fur et à mesure que les données seront extraites, pour appliquer le changement qui sera le meilleur pour arriver à un résultat efficace.

Les organisations ne devraient pas fermer les yeux à ce qui se passe autour d'elles, mais essayer des activités pour stimuler la créativité et l'innovation, pour ensuite garantir que le processus de changement soit seulement le début et pas la fin de ses aspirations organisationnelles.

L'importance d'entendre les salariés pendant le processus de gestion de changement a été fondamentale pour le succès du processus. Cela a été possible grâce aux réunions de travail successives organisées pour chercher des solutions aux dysfonctionnements trouvés pendant le diagnostic socio-économique. Dans les agences (Digicom et Promoff) cela a été une étape

fondamentale, parce que si l'entreprise n'entend pas les salariés, ces derniers n'entendent pas non plus l'entreprise. Il s'agit d'une voie à double sens. De plus, les managers ont souvent une fausse idée de comment le changement est perçu par les collaborateurs. Si la dynamique d'écoute est erronée ou mal structurée, les mêmes dysfonctionnements continueront toujours à exister. Les groupes de projet ont réussi à comprendre l'importance d'approfondir la culture d'entreprise pendant le processus de gestion de changement.

Le type de changement le plus difficile est celui de la culture organisationnelle, particulièrement en cas de coalitions, comme dans le cas de l'agence Digicom. Depuis le début de la recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015), le plus intéressant a été de voir que deux cultures existantes depuis des décennies ont disparu pour en faire naître une troisième, mélange des deux précédentes. Comme, dans ce cas, il s'agissait d'entreprises *online* et *offline*, une telle transformation a impliqué des convictions rationnelles et émotionnelles fortement enracinées, très difficiles à défaire. Pour qu'un changement aussi profond advienne avec succès, plus que jamais, la mise en œuvre d'une gestion efficace et l'engagement complet des collaborateurs est essentiel. Une leçon que nous avons apprise sur le changement organisationnel planifié, est celle que dans les organisations, les personnes résistent aux changements. Cependant, en réalité, ce n'est pas au changement qu'elles résistent. Elles résistent, en effet, à un changement qui leur est imposé. Le vrai changement arrive par conviction rationnelle et émotionnelle. L'imposition est prédestinée à échouer avec le temps. Un changement s'opère du haut vers le bas, mais avec de la méthodologie, de la stratégie et de l'intelligence.

Cela a été le cas dans Promoff, où un travail intense pour changer la mentalité du dirigeant a été nécessaire, auprès de son propriétaire pour qu'il comprenne que le changement n'arriverait que s'il y avait une compréhension de la cause de ce changement, et son engagement en continu en, réduisant la centralisation en augmentant ainsi cette autonomie responsable du groupe de managers. Pour faciliter la mise en œuvre du changement dans les deux agences, nous avons utilisé les étapes présentés en pages 254 à 256.

CHAPITRE 7. LES IMPLICATIONS MANAGÉRIALES DE LA RECHERCHE

Dans ce chapitre nous présentons une synthèse de la recherche-intervention avant de revenir sur les objectifs proposés par la recherche. Quelles ont été les leçons tirées et quel est l'apprentissage réalisé par les équipes pendant le processus de recherche-intervention, en fonction des différentes étapes et des résultats escomptés ? Finalement, quelles sont les recommandations managériales que nous pouvons offrir à l'équipe de création de l'agence ?

Chapitre 7. Les implications managériales de la recherche

7.1 Retour sur les objectifs proposés par la recherche

7.2 L'apprentissage organisationnel dans les deux agences

7.3 Les recommandations managériales pour le service de création

7.1 RETOUR SUR OBJECTIFS DE LA RECHERCHE-INTERVENTION

Pour l'agence Digicom les objectifs étaient les suivants :

1. Facteur humain

Augmenter le niveau de leadership et de gestion ; augmenter le "pulse" de gestion entre les secteurs ; construire un nouveau réseau de communication ; augmenter le niveau de support entre les secteurs. Augmenter le « pulse » signifie avoir les conditions de mesurer, d'évaluer l'entreprise d'une façon structurée.

2. Facteur structurel

Construire de nouveaux réseaux de communication ; reformuler la routine de base; "baisser les murs" culturels ; mettre en œuvre les nouveaux modèles de gestion du travail ; mieux définir le rôle de chaque secteur dans les processus. Baisser les murs signifie promouvoir une plus grande et meilleure intégration entre les secteurs.

3.Facteur financier

Harmoniser la facturation et les marges.

Pour l'agence Promoff, les objectifs étaient :

1. Facteur organisationnel

Définition du rôle de chaque collaborateur de l'entreprise. Le besoin de préciser le niveau de participation de chaque secteur dans le travail, aussi bien que les interactions entre les différents secteurs. Avec le regroupement de plusieurs agences en une seule structure, Il n'existe pas une procédure unique de travail et chacune des agences continue à travailler à sa propre façon. Cela signifie que lorsque le processus de fusion-acquisition a été décrit aux chapitres 1.2 et 1.3, les agences achetées par Promoff ont chacune un mode de fonctionnement différent.

2. Facteur technologique

L'investissement et l'organisation de l'intégration de la structure technologique au sein de l'agence, notamment dans le cadre du suivi des projets numériques. Chaque secteur possède un modèle de contrôle de gestion différent. Le besoin de créer des contrôles opérationnels communs et partagés entre les secteurs pour la mise à jour de l'information concernant chaque tâche ou mission à réaliser.

3. Facteur Relationnel

La plupart des clients actuels ne connaissent que le propriétaire comme interface, le développement d'un plus grand nombre de mécanismes d'interaction avec l'agence est jugé nécessaire.

L'analyse des objectifs de la recherche-intervention des deux agences nous a conduit à souligner qu'il y a eu beaucoup d'engagement de la part de ces agences pour essayer de développer auprès des personnes les comportements suivants :

Les résultats d'amélioration

1	Esprit d'équipe
2	Leadership
3	Ambition de devenir un professionnel plus complet
4	Facilité de communication avec les personnes des autres secteurs
5	Facilité d'être confronté à des pressions externes à l'agence, comme des clients et des fournisseurs
6	Equilibre émotionnel dans les relations de travail
7	Capacité de contribuer de plus en plus avec l'entreprise

Figure 38. Les résultats d'amélioration de Digicom et Promoff.

Selon les propriétaires de Digicom et de Promoff, les objectifs ont été atteints. Les deux agences ont développé de nouvelles formes de pensée, de nouvelles attitudes, de nouvelles solutions pour résoudre les dysfonctionnements détectés dans la phase de diagnostic. Les personnes perçoivent aujourd'hui la communication interne autrement, à savoir au-delà du cadre imposé par des règles obsolètes. Nous pouvons aussi noter que la méthodologie de travail pour augmenter l'efficacité des équipes et de la performance financière, est devenue, d'une façon générale, l'objectif principal.

Les agences sont prêtes à livrer des solutions complètes dans la publicité pour leurs clients. Depuis la planification, en passant par le commercial, la création, la programmation et la mise en œuvre, jusqu'aux rapports de campagnes, qui présentent tous les résultats, les apprentissages et les recommandations pour l'avenir. Cela n'a été possible qu'à partir de la création des groupes de travail qui ont construit, sur mesure, tous les processus adaptés à chaque agence, en prenant en compte leurs besoins, la régulation des dysfonctionnements identifiés et surtout en déclenchant un apport de savoir-faire et une participation effective des personnes au processus de changement organisationnel.

Après l'intervention, les propriétaires ont commencé à croire au caractère opérationnel de la coalition culturelle entre les parties des agences *online* et *offline*, autant à Digicom qu'à Promoff. Les collaborateurs ont compris que la technologie peut être utilisée en faveur de l'utilisateur. Les projets sont actuellement développés pour perfectionner et augmenter l'efficacité opérationnelle à partir des nouvelles compétences acquises lors du processus de

renforcement de la coalition entre les différentes équipes des agences. Pour traiter toute l'information de la communication interne entre les différents secteurs, la mise en place d'une organisation plus technique a été nécessaire, avec des outils spécifiques, comme les outils socio-économiques utilisés, pour que l'agence puisse créer des métriques fiables et communes entre les différents secteurs, avec l'objectif de mesurer la performance individuelle à l'aide de la mise en place du contrat d'activité périodiquement négociable, et collective avec le déploiement des plan d'actions prioritaires.

Chez Promoff, le besoin autant de l'équipe que des clients d'avoir à disponibilité des structures et équipes qualifiées en termes de communication, pour avoir une assistance mutuelle entre eux fait que la structure et l'équipe d'assistance forment un point central cette relation agence/client.

De la part de l'agence, une telle disponibilité est la condition de base et naturelle ; cependant, de la part du client, la préoccupation d'offrir à l'agence une structure/équipe capable d'atteindre les besoins exprimés et d'interagir et évaluer de façon adaptée les actions proposées n'est pas toujours visible. L'agence Promoff a réussi à montrer à ses clients qu'elle possède une équipe dédiée pour répondre aux besoins exprimés. Le propriétaire continue d'être présent dans le processus, perfectionnant la qualité des services tout en déléguant les responsabilités pour que ses managers agissent et appliquent leurs savoir-faire pour satisfaire les clients. De cette façon le propriétaire peut se consacrer davantage à la partie stratégique et laisser la partie opérationnelle aux équipes. Promoff a un rôle de fournisseur d'informations mais aussi d'auxiliaire dans le processus de prise de décision, cela montre plus d'engagement, de connaissance et d'approche du client par son équipe, qui a été préparée et formée pour cela à partir de la recherche-intervention (Savall et Zardet, 1987, 2015).

Chez Digicom, l'associé a exprimé sa satisfaction sur l'atteinte des objectifs et plus particulièrement sur l'amélioration du climat organisationnel dans l'agence, que beaucoup de salariés considèrent à présent comme convivial. Ensuite il fait l'éloge de l'augmentation considérable des compétences des professionnels de l'agence et de l'amélioration de la structure physique, résultat des solutions des groupes de travail. Actuellement la Digicom et la Promoff travaillent sur la maintenance de cette performance par un contrôle de la qualité renforcé notamment par une intégrité de l'information circulant dans tous les secteurs de l'agence.

7.2 L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LES DEUX AGENCES

En général, les avis et des attitudes divergent, parce que la créativité est généralement défendue comme étant essentielle, mais n'est pas toujours pratiquée totalement. Tous les impliqués ont montré leur intérêt à se maintenir actualisés et à avoir des moments de loisir où ils peuvent stimuler leur créativité.

Ce qui est très important est de produire des idées qui puissent être appliquées pour solution d'un problème de communication. Cela après avoir compris que la publicité doit essayer d'absorber le maximum d'informations possibles, non seulement dans son domaine, mais dans les domaines les plus divers pour qu'elle puisse faire des associations divergentes et éloignées de la réalité commune.

En plus, elle doit faire vivre les expériences les plus diverses, qui pourront, par résonance émotionnelle, se transformer en solutions créatives. Cela laisse croire que les publicitaires ont un profil créatif assez important. En plus, nous pouvons remarquer que, dans tous les domaines, les formateurs d'opinions ont la préoccupation de produire des solutions créatives, cependant, pour cela, ils n'utilisent pas de techniques.

Une autre contradiction a été observée quant au positionnement des agences, parce qu'elles vendent des solutions pour les affaires de leurs clients, mais ne se servent pas d'une méthode pour la création d'idées originales. Dans ce sens, on peut comprendre que l'agence, en plus de mener les professionnels vers la production de solutions créatives, doit faire de l'atmosphère organisationnelle une forme de motivation de la créativité, autant en termes de gestion des informations qu'en termes de structure physique et de modèle d'opération de travail.

Autrement dit, l'agence doit offrir le matériel complet de références sur le marché publicitaire et sur ses clients, en plus du contenu sur les tendances de plusieurs secteurs, des informations sur les actualités et des informations en général. Il est important aussi qu'elle sache gérer et organiser ce contenu pour transformer l'information en connaissance mobilisable dans la routine des professionnels. Elle doit encore offrir une atmosphère qui soit agréable et stimulante, flexible dans les plannings et moins rigoureuse, rendant possible, par exemple, la pratique d'activités qui stimulent le repos de l'esprit et le processus d'incubation des idées pendant la journée de travail.

La dynamique de groupe et une simulation du quotidien de travail. Cela peut aider dans le changement des comportements, mais aussi permettre d'identifier comment la personne agit dans le groupe. L'augmentation de la concurrence parmi les entreprises provoque la valorisation de caractéristiques personnelles peu exigées des professionnels jusqu'à il y a peu de temps par le marché de l'emploi. Aujourd'hui, la connaissance technique n'est pas suffisante. Il faut aussi, entre autres choses, travailler en équipe, être flexible, participer effectivement à la recherche de résultats, agissant de façon créative et innovante sur les processus et les méthodes organisationnelles. Il est évident que la seule capacité à résoudre des sujets logiques n'est pas suffisantes pour garantir la contribution d'un acteur dans l'agence.

Le professionnel doit chercher un équilibre émotionnel qui rende possible de faire face aux situations défavorables et de conflit, d'une façon stable et consciente.

Nous savons aussi que le processus d'interaction groupale n'est pas si facile, parce qu'il exige des personnes des transformations de comportements qui à plusieurs reprises entreront en conflit avec leur culture, leur éducation familiale et même leur personnalité.

Beaucoup d'entreprises valorisent des caractéristiques de performances individuelles, bien que nous puissions remarquer que beaucoup estiment aussi les résultats obtenus par les différents groupes ou équipes de l'organisation.

Le rôle des agences dans ce contexte a été :

1 – D'identifier quelques caractéristiques pertinentes à la satisfaction de ses besoins, facilitant des activités de développement de personnel.

2 – Créer des motivations aux programmes de formation sur des thèmes comme : la motivation, le leadership, les équipes de travail, la gestion participative, la prise de décisions, les solutions créatives aux problèmes, etc.

De tels programmes doivent permettre aux salariés de penser à leur développement personnel, réveillant le désir de relations personnelles et d'une meilleure qualité de vie : ce qui les mènera à plus grande prise de conscience de leurs identités organisationnelles et personnelles. Finalement, elles doivent permettre à ces derniers d'apprendre à travailler sur leurs émotions, améliorant ainsi leurs performances, étant du rôle de l'organisation de promouvoir leur capital intellectuel. La dynamique de la recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015) fait vivre des situations semblables à la routine de la journée de travail et qui peuvent aider dans le changement de comportement, par des sessions de formation et de développement entre l'intervenant et les collaborateurs des agences, aussi bien qu'elle peut identifier comment les personnes agissent en groupe.

Donc, il s'agit d'une importante méthodologie qui peut être utilisée :

- . Dans la formation et la sélection du personnel,
- . Définition des besoins de l'organisation,
- . La recherche des solutions créatives pour les dysfonctionnements
- . Le développement du potentiel social, économique et financier de l'entreprise.

Par les groupes de travail organisés dans l'objectif de chercher des solutions pour les dysfonctionnements identifiés dans la phase de diagnostic, nous pouvons observer comment la personne s'identifie et se met en relation avec les autres et si elle est capable de quitter sa zone de confort pour contribuer au processus de changement et d'évolution de l'agence. Les groupes de projet, basés sur le temps et les stratégies (entre autres), permettent que l'on travaille sur la base de thèmes de dysfonctionnements regroupés en familles spécifiques dans l'agence. De façon les comportements des collaborateurs faisant partie de ces groupes de projet se révèle alors même qu'ils ne sont pas d'habitude révélés dans des situations de fonctionnement habituelles. Ce sont des situations qui échappent au quotidien, des activités spécifiques au poste managérial, mais qui peuvent permettre d'identifier certains comportements.

Aux réunions des groupes de projet, aussi bien que des groupes de travail, nous devons interpréter les comportements observés de façon à pouvoir donner un retour aux participants dans le but d'améliorer les interactions et libérer la créativité pour la recherche de solutions aux dysfonctionnements. La recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015) facilite ce processus, créant une nouvelle connaissance sur le potentiel social, économique et financier des agences.

Quelques obstacles ont été identifiés pendant la recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015) dans les deux agences, lesquels doivent être connus et évités:

Les obstacles

1	Manque de connaissance profonde du comportement humain
2	Aucun domaine de la technique
3	Ils ne savent pas choisir la solution appropriée pour les dysfonctionnements
4	Modisme
5	Amateurisme
6	Questions éthiques

Figure 39. Les obstacles de la recherche-intervention.

Ces obstacles sont présentés ci-après :

1. Manque de connaissance profonde du comportement humain. Par ignorance, nous commençons à agir avec les collaborateurs de l'agence et avec les données obtenues par la dynamique de groupe de travail d'une façon amatrice et péjorative, en classant et distinguant les personnes.

2. Manque de technique. Beaucoup de professionnels ne dominent pas la technique et, principalement, ils ne savent pas interpréter les comportements observés, ou ils les évaluent selon leurs références, qui peuvent être discriminatoires.

3. Ils ne savent pas toujours choisir la solution appropriée aux dysfonctionnements. Beaucoup de professionnels choisissent une solution sans en connaître les prérequis de choix exigés. Choisir ce qui plaît le plus ne signifie pas que ce sera le plus efficace, ni que cela pourra aboutir sur de meilleurs résultats.

4. Modisme. Il faut éviter de l'utiliser ce qui est de l'ordre de la mode, comme par exemple : les voisins utilisent, mon ami m'a dit, j'ai lu dans le magazine, etc. Les outils de management socio-économique permettent de mettre fin à ce type d'analyse superficielle, vu que ces outils possèdent des métriques d'analyse et l'évaluation.

5. Amateurisme. Quelques professionnels participent à une partie des formations appliquées dans chacune des agences, ils choisissent certains des outils, ils les appliquent dans leurs

départements sans savoir les utiliser d'une façon suffisamment correcte. La formation intégrée est primordiale pour atteindre les résultats projetés.

6. Questions éthiques. Quelques aspects éthiques sont plusieurs fois ignorés par les collaborateurs qui utilisent les outils. Cela implique un besoin de rigueur et d'honnêteté de la part de chaque individu pour que l'analyse et le diagnostic soient effectifs et utiles dans le processus socio-économique.

La dynamique des groupes de travail est fondamentale pour le développement et le changement de comportement, parce qu'elle transforme le discours en action concrète. Ainsi, tous ces apprentissages ne seront effectivement transformés en comportement que quand ils seront vécus. Comme dit le proverbe de Benjamin Franklin ²² : « Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends »

Il est important que la base théorique soit associée à la technique vécue et quelle ne soit pas seulement vécue comme un jeu de société, où tous s'amuse, jouent, sont heureux. Et plus tard, qu'est-ce qui pourra mettre en pratique l'apprentissage ? Où le comportement a-t-il été modifié ? De quelle façon le capital investi pourra récompenser l'entreprise ? Un investissement est sans retour, quand il n'est pas appliqué et développé d'une façon sérieuse, professionnelle, scientifique et viable de la part des acteurs. La dynamique de groupe est fondamentale pour le développement et le changement de comportement. L'échange d'expériences vécues par chaque acteur participant à la dynamique peut contribuer à la compréhension des raisons du changement de comportement.

En raison du changement de comportement survenu dans le secteur de la création, nous présenterons ci-dessous quelques recommandations destinées au département créatif.

²² Benjamin Franklin : l'un des pères fondateurs de la nation américaine, issue de l'union des 13 colonies. En 1776, il participe, avec John Adams et Thomas Jefferson, à la rédaction de la Déclaration d'indépendance des États-Unis d'Amérique, dont il est l'un des signataires. Source : Encyclopédie Larousse

7.3 LES RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES POUR LE SERVICE DE LA CRÉATION

Quelles sont les caractéristiques de l'ambiance organisationnelle guidée vers le comportement créatif ? Une atmosphère organisationnelle guidée vers un comportement plus créatif se caractérise comme une atmosphère de travail dans laquelle la créativité des professionnels est exigée dans pratiquement toutes leurs attributions et étapes d'activité développée (ou fonction exercée). De plus l'exigence de qualité créative doit pouvoir contribuer aux objectifs de l'organisation et être liée au produit final.

Les membres des groupes de travail, guidés pour développer des activités et projets créatifs, doivent avoir quelques connaissances de conceptions à propos de la créativité et un certain degré de conscience sur le processus qu'ils développent (au niveau individuel ou d'équipe). Ils doivent pouvoir, de cette façon, verbaliser la manière dont ils interagissent dans une atmosphère de travail guidée, selon la demande et par rapport aux facteurs qui sont présents dans ce contexte.

Mais qu'est-ce qu'une atmosphère créative ? Une atmosphère, pour être considérée comme créative, doit obéir à deux exigences de base, ou au moins à l'une d'entre elles : être orientée vers un comportement créatif et présenter des caractéristiques pour faciliter le développement d'idées et d'innovation (la mise en œuvre d'idées).

le groupe de travail pourrait être plus productif à partir des caractéristiques suivantes:

- a) moins nombreux seront ses membres ;**
- b) plus grande sera l'interaction parmi ses membres ;**
- c) plus grande sera leur histoire ;**
- d) plus la perspective d'avenir partagée sera remarquée par ses membres.**

Comme il se voit, ce sont des définitions fonctionnelles qui ont juste l'intention de situer le lecteur pour qu'il puisse comprendre le processus qui s'installe dans une relation dans laquelle il est possible de dire qu'un groupe existe.

L'amateur peut être capable de créer, mais il sera difficilement capable de justifier ses choix, d'expliquer la fonction de chacune des ressources employées dans sa création, de reconnaître les sources qui donnent sens à la pièce créée. Et s'il ne domine pas sa propre création, comment pourrait-il vouloir qu'elle soit capable d'atteindre le but de guider le comportement et les attitudes du public ciblé ?

À la différence de l'amateur, le professionnel de création se comporte comme un stratège. Dans l'élaboration de l'idée, il choisit les ressources déterminantes avec la conscience de ce qu'il est nécessaire de communiquer. Il manipule le verbal et le non-verbal avec une sensibilité et une connaissance, ayant comme but l'objectif de l'annonceur et les besoins et les désirs du public ciblé. Il définit la forme et le contenu de sa création en pensant au public ciblé comme un sujet complexe, rempli de connaissances, de valeurs, de façons de voir et penser le monde. Celui-ci le rend en même temps un individu social et individuel, qui actualise, fragmente et redonne de la signification au contenu publicitaire. Dans la communication il n'y a pas de sujets passifs.

C'est à cause de tout cela que Quessada (2003), dans *Le Pouvoir de la publicité dans la société consommée par les marques*, affirme que, afin d'encourir le moins de malentendus, la création publicitaire doit être l'objet d'un traitement spécifique, elle doit rester sous la responsabilité des spécialistes.

Les étapes d'analyse d'informations, identification de problèmes, incubation, échauffement, illumination et élaboration, nous permettent de clarifier les différents facteurs impliqués dans l'action de création dans la publicité. Elles permettent aussi de connaître le processus de création comme une action stratégique du talent créatif en opposition au caractère pragmatique et opérationnel que la routine que les agences tentent d'imposer.

Il existe une idée du créateur comme quelqu'un qui a cette caractéristique de façon innée et que la création n'a pas besoin d'être justifiée. Cela limite le potentiel des professionnels du secteur et collabore à ce que Carrascoza (2008) nomme les « ready-mades » : l'utilisation de contenu déjà prêt et connu par le public ciblé.

Soumis à la politique du « délai pour hier », cela signifie du temps extrêmement court que les clients de l'agence donnent au secteur de la création pour créer une publicité susceptible d'avoir un impact sur le public cible, des directeurs de création, d'arts et de rédactions commencent à ne plus créer, mais plutôt éditer de la signification et re-signification, affirme Carrascoza, soulignant le traitement opérationnel qui a été donné au processus de création.

Le résultat de ce manque de respect quant au caractère stratégique du processus de création est exprimé dans la réduction constante des budgets pour la publicité. Si la publicité ne peut plus accomplir sa fonction de créer et innover dans des pratiques discursives et convaincantes, il vaut mieux pour l'annonceur investir dans d'autres outils du mix de communication, comme des événements et la promotion de ventes. En ce qui concerne la relation entre les membres du département de création, une série d'aspects doivent être discutés. A propos de la qualité des relations entre les personnes dans l'ensemble de l'agence, commençant par le secteur de la création, nous pouvons présenter un témoignage explicatif du directeur de création,

comprenant une vaste gamme d'aspects. Ce discours révèle qu'un climat amical entre tous les salariés de l'agence, en général, mais que l'interaction entre les personnes du même département est plus grande qu'entre celles de départements différents. Le briefing est montré comme une source de conflits entre le personnel de la publicité et de la création :

Témoignage 1 : *" En faisant une évaluation générale, les personnes ici ,dans le secteur de la création, s'entendent bien ... nous pouvons dire que les relations sont amicales. Il y a eu une époque où cela était meilleur, où le personnel était très intégré, festif, faisait la fête ensemble ... il y a déjà eu aussi des chocs, mais rien de très sérieux... (...) Par contre entre les autres secteurs, l'interaction est toujours plus difficile, à moins que vous ayez un ami (dans un autre département). »*

Témoignage 2 : *« Les problèmes existent. Par exemple : Si un briefing mal élaboré arrive sur votre bureau, avec beaucoup de données manquantes, il faut se plaindre. Mais nous recevons aussi des réclamations, parce que le travail final ne sort pas toujours exactement comme le client le veut, principalement quand même lui (le client) ne sait pas ce qu'il veut... Mais c'est comme ça, il faut négocier ! Il y a, oui, des discussions parfois »*

Ce témoignage fait également référence à un passé dans lequel le niveau d'intégration et même d'affectivité dans l'environnement de la création était plus intense, ou évident. La source consultée mentionne aussi l'agence comme bénéficiant d'une atmosphère festive et d'intégration. Selon le témoignage du directeur artistique :

Témoignage 3 : *"Il y a plus d'Intégration parmi ceux qui sont déjà amis. (...) Non, rien n'est fait dans ce sens (des activités qui favorisent l'intégration). Peut-être pour installer un comité d'entreprise, en déduisant une petite somme du salaire, où l'agence participe aussi financièrement, un petit barbecue... Cela est une chose qui rapproche beaucoup les personnes, même celles des différents départements, sans que chacun reste dans son département...*

Cette position de ne pas promouvoir des activités d'intégration est défendue par le directeur de création de l'agence, qui les considère comme des "efforts inutiles. "Il considère que les conflits de tous les jours et que les différents besoins professionnels rendent impossible l'établissement de ce type d'intégration.

Témoignage 4 : *"Des efforts inutiles (promotion d'activités d'intégration). Comme ceux d'essayer de rassembler des supportaires du Brésil et de l'Argentine pour boire une bière dans*

un bar. Les conflits de tous les jours sont plus grands que n'importe quelle camaraderie, parce que les besoins professionnels sont, la plupart du temps, opposés." (Directeur de création).

Même si les différences personnelles sont évidentes, cela ne signifie pas qu'il n'est pas possible de promouvoir un niveau d'intégration plus grand entre les personnes des différents départements.

Le sujet de la compétitivité et de l'individualisme dans le milieu publicitaire est mis en évidence et fait partie intégrante de la culture de l'activité de création dans la publicité. Cependant, nous pouvons citer à titre d'exemple le directeur de création de Digicom qui défend une culture qui ne correspond pas à la culture organisationnelle de l'agence. L'intégration et le côté festif étaient une caractéristique remarquable de l'atmosphère organisationnelle de Digicom, particulièrement dans son département de création. Cela favorisait un climat d'intégration qui a probablement contribué significativement à la qualité du produit de création développé dans cette atmosphère. Les activités d'intégration sont de bonnes occasions d'améliorer le niveau de communication interpersonnelle, caractéristique mentionnée par Alencar (1996) comme un facteur de stimulation de la créativité. Donc, nous pouvons considérer l'absence de ces activités comme une caractéristique restrictive.

La situation actuelle fait référence à un changement de culture dans l'organisation, où la préoccupation managériale liée à l'aspect relationnel a été minimisée, en se concentrant sur la performance technique et formelle de la profession. Selon ce qui a été dit par certaines personnes, le contexte actuel produit, à un certain degré, un climat d'insatisfaction par rapport à la préoccupation liée aux besoins relationnels et émotionnels de l'être humain, ce qui peut fragiliser la cohésion du groupe de la création, qui doit, selon les mots du propre directeur de création, faire partie de la même équipe. Comment des professionnels qui sont guidés par la compétitivité et par l'individualisme, typiques de la profession, peuvent faire partie de la même équipe de personnes s'ils n'ont pas eu l'occasion de mieux se connaître au niveau personnel ?

Il y a certainement des divergences sur ces aspects et elles devraient être mieux examinées. L'absence de support auprès des managers pour la promotion de festivités entre les membres du département de la création et entre les salariés de l'entreprise en général, est considérée comme une caractéristique restrictive de la créativité, particulièrement parce qu'elle ne donne pas d'opportunité d'échanges entre les individus qui pourraient être, dans un contexte informel, potentialisés. Si à certaines occasions ce type d'expérience a eu des résultats négatifs, rien n'empêche que de nouvelles tentatives soient faites. Selon Evans et Russell (1997), estimer les différences est un acte essentiel pour le management du succès. Un des directeurs

artistiques de l'agence Digicom fait face à ces différences naturellement et considère qu'elles enrichissent l'atmosphère organisationnelle :

(...) Ici j'ai déjà vu de tout, tous les types de fous sont déjà passés par ici ... il y en a certains qui sont de bonnes personnes, d'autres qui sont plus renfermés, grognons... l'un qui aime se balader avec ses cheveux rouges, l'autre qui a mal aux dents, l'autre qui croît que son téléphone ne marche pas bien, l'autre qui a des problèmes avec son ordinateur, et ainsi de suite... Mais tout cela est naturel et ne fait qu'enrichir notre lieu de travail." (Directeur artistique).

En général les personnes vues en entretien considèrent que le département de la création a une bonne atmosphère de travail, que les succès des campagnes impactent positivement, faisant en sorte que les désaccords soient surmontés. Néanmoins, selon nos observations, il peut être affirmé que dans cette atmosphère l'individualisme prévaut sur la coopération, mais aussi sur l'intégration et la compétitivité. Selon les témoignages la forte tendance à l'individualisme, caractéristique du marché de la publicité, n'est pas un facteur direct de conflits. Les activités étant organisées, la compétitivité entre les équipes est minimisée et la compétitivité individuelle ne se présente pas d'une façon évidente. Selon le directeur de la création, la compétitivité qui pourrait exister parmi les membres du département est transférée sur le marché, autrement dit, en considérant les professionnels de la "création" comme des "membres de la même équipe", parce qu'on cherche à faire en sorte que le personnel le perçoive de cette façon. Le secteur de la création possède un comportement où il est dans un processus constant de curiosité, d'insatisfaction avec lui-même. Ce groupe s'est montré de bonne volonté pour revoir ses positionnements, à partir du moment où il a été convaincu du besoin de changement dans sa façon de penser et d'agir.

Dans ce processus d'apprentissage proposé par la méthodologie du travail de recherche-intervention socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2015), nous avons réussi à allier la pratique de ce changement avec les différentes théories qui ont aidé à transformer le discours de changement dans le secteur de la création en des actions concrètes, intégrées et mesurables. Cela signifie que le secteur de la création peut changer et réussir des progrès notables à partir du choix d'outils qui puissent faire bénéficier aux membres de cette équipe d'un développement dans leur façon de penser, et qui puissent générer des solutions aux dysfonctionnements créés par eux-mêmes, ou aux dysfonctionnements qui impactent la dynamique du secteur de la création.

Ainsi, nous pouvons décrire les résultats dans le secteur de la création de la façon suivante :

1. les acteurs du secteur créatif se sont débarrassés des paradigmes et des modèles à caractériser et ont expérimentés des nouvelles recherches, essayant de tester et d'améliorer leurs processus ;
2. la contribution du secteur s'est étendue et, de cette façon, les acteurs du secteur créatif ont pu faire face aux barrières qui impactaient d'une façon négative la participation de ce secteur dans le processus de changement de l'agence.
3. les acteurs du secteur créatif ont réussi à développer une pensée guidant la productivité située dans les interactions de l'équipe avec les autres équipes de l'agence ;
4. les acteurs du secteur créatif possèdent une vision partagée, autrement dit, ils sont capables de suivre la vision de l'entreprise et ils savent quelle est leur mission liée à cette vision ;
5. les acteurs du secteur créatif apprennent en équipe, à partir de l'échange d'expériences et de connaissances pour agir de façon coordonnée.

Ces enseignements peuvent permettre d'aider à atteindre les objectifs de l'entreprise, ce qui rendra possible de nouvelles façons d'agir, puisque le changement fait partie de n'importe quel processus d'évolution, se produisant dans les organisations, avec les personnes, la technologie, etc.

Ces changements conduisent les transitions. Celles-ci parfois sont lentes et d'autres fois d'une agilité effrayante.

Il s'opère dans plusieurs directions et se confronte aux forces négatives d'opposition et de résistance, mais également à des forces positives d'assistance et de support au changement, à l'apprentissage et à l'évolution de l'agence.

Quelques recommandations managériales que nous pouvons tirer de ce travail :

1. Le secteur de la création a commencé à aller chercher le briefing auprès des clients avec le secteur d'accueil.
2. Le secteur de la création a aussi commencé à participer aux réunions des secteurs d'accueil et de planification pour comprendre le processus de développement du briefing et l'ouverture d'une mission dans l'agence.
3. Le secteur de la création a élaboré des tableaux qui décrivent les processus de l'agence pour qu'elle puisse "s'immerger" dans le processus.

4. Le secteur de la création a été structuré avec les professionnels répartis selon les étapes de développement. Cela signifie que chaque professionnel de la création est six mois avec le client et le service d'accueil, après il passe à un autre groupe d'accueil avec un nouveau client. Cela pour que le secteur de la création ait toujours la chance d'évoluer et de maintenir la "créativité" en évolution continue.

5. Le secteur de la création structuré avec les professionnels de la création a commencé à accompagner la production pour comprendre comment il peut informer la production sur les détails techniques des travaux demandés.

6. Le secteur de la création commence à avoir plus de présence dans le "comité" d'innovation. Ce sont des professionnels qui se réunissent tous les mois pour discuter des écarts, des améliorations, des problèmes, etc.

7. Le secteur de la création arrête d'être "critiqué" et "générateur de problèmes" et commence à contribuer d'une façon plus créative, avec un regard différent, utilisant la création pour améliorer les travaux et les processus.

8. Plus d'autonomie pour les professionnels du secteur de la création. Le directeur de la création est aujourd'hui plus un consultant, s'il existe des doutes dus au manque d'expérience. Le directeur de la création n'est plus là seulement pour valider les travaux des équipes de création. Le directeur de la création commence à exercer un rôle de facilitateur auprès des autres secteurs de et même auprès des clients de l'agence.

CONCLUSION

Nous proposons dans cette conclusion de repartir du plan général de cette thèse pour présenter les résultats synthétiques obtenus. Ainsi, lorsque des mentions qui font référence au plan général, celles-ci nous aident à structurer et à montrer le lien entre les parties de cette thèse et cette conclusion.

LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

L'objet de la recherche (point 0. 3. du plan général) : nous avons montré que de grands changements dans les affaires au Brésil ont provoqué des changements constants dans les entreprises, conduisant à une concurrence inédite, qui ont culminé avec un mouvement de fusion-acquisitions à un rythme de plus en plus accéléré. Pour qu'une organisation atteigne de bons résultats, il ne suffit pas de disposer de ressources, il est nécessaire que les personnes qui y travaillent sachent les conduire, et qu'elles veuillent et puissent le faire. Le "vouloir faire" peut déterminer le degré de satisfaction des ressources humaines et une bonne partie du succès ou de l'échec des organisations. Écouter le client interne constitue plus qu'un simple processus, c'est un indicateur efficace de changement du pilotage de l'entreprise. De cette façon, la pleine connaissance de la qualité de fonctionnement et de vie au travail devient fondamentale.

Cela nous conduit au point 0.4. : **La problématique de la recherche** : la mise en place d'un protocole de changement organisationnel basé sur la stimulation de la coopération et du travail d'équipe dans une agence de communication ne tend-il pas, dans le cadre de ce processus, à isoler le secteur de la création ?

S'agissant d'un premier travail de recherche-intervention, le processus de changement a débuté bien avant de commencer à interagir avec les acteurs des deux agences. Faire évoluer notre comportement de consultant vers un comportement d'intervenant-chercheur n'a pas été chose facile. Cette évolution dans les pratiques mises en œuvre est d'une importance essentielle pour qu'une méthodologie rigoureuse puisse être appliquée. À chaque contact avec les acteurs, j'ai dû faire un important travail sur mes pratiques pour maintenir ce changement de pensée, de concept. Celui-ci s'est reflété dans le changement d'attitude pour que le travail soit accompli, selon la méthodologie de recherche-intervention socio-économique. A cela s'ajoute le fait qu'à chaque contact avec les collaborateurs, je leur

rappelais que je n'étais pas là comme consultant, mais comme intervenant-chercheur, pour observer l'entreprise et proposer un modèle concret de changement par la recherche de solutions aux problèmes de l'entreprise révélés en particulier par les dysfonctionnements identifiés. Cela a été constamment expliqué aux associés, lesquels ont approuvé ce travail de recherche-intervention. Il n'a pas toujours été facile pour eux d'accepter ce modèle de travail si différent du modèle traditionnel de conseil.

Cette thèse montre que, dans le contexte du marché brésilien de la communication, compte tenu des particularités des agences de communication pendant un processus de fusion-acquisition, ce dernier tend à isoler le secteur de la création. C'est pourquoi **l'hypothèse centrale** de notre thèse a été une réponse à la problématique : « lors de la conduite d'un processus de changement organisationnel dans un service de création, la communication, coordination et concertation interne est un levier pour réduire la résistance au changement ».

Nous avons montré que le processus de communication est une des bases les plus importantes de la structure organisationnelle, qui impacte directement son fonctionnement, en tenant compte des particularités des agences de communication pendant un processus de fusion-acquisition. Les modèles d'interaction utilisés dans les pratiques de communication sont très variés et toute organisation a plusieurs canaux de communication : ascendant, descendant, transversal ou vertical, diagonal ou horizontal. L'objectif d'un dirigeant est d'améliorer la communication ou les capacités à développer pour que la communication soit plus efficace. L'efficacité du processus de communication peut être impactée par des barrières qui impliquent le filtrage du récepteur face à la surcharge d'informations ; la perception sélective de la personne qui refuse parfois des informations qui génèrent des conflits, telles que celles concernant des actes ou des valeurs ; l'emplacement physique et des perturbations qui impactent le processus, limitant la mémorisation et un décodage ultérieur. Il peut y avoir aussi des mécanismes de défense de la part de personnes qui se sentent menacées. Ces stratégies de défense personnelle mises en œuvre ne facilitent pas la fluidité de la communication interne et au final impactent la compréhension.

Une organisation peut évidemment, avec des mesures simples telles que la définition des flux du processus, la coordination de l'intégration entre les secteurs et la création d'un système d'informations, réduire une grande partie des dysfonctionnements et des coûts cachés lors des prestations de service réalisées. Des mesures sont nécessaires pour la vérification, la reconnaissance et l'évaluation des coûts cachés présents dans les processus de prestation de services. Cette approche a permis une meilleure appréciation de la qualité du processus de production, en prenant en compte les attentes des clients (internes / externes). Elle

constitue une aide à la prise de décisions managériales, pour réduire les coûts cachés présents dans ces processus.

La méthodologie de la recherche (point 0.7. du plan général) a permis de montrer qu'une grande majorité des coûts cachés identifiés dans le processus, pourraient être évités avec des actions relativement simples sans engagements financiers importants de l'organisation. A titre d'exemple, les coûts liés aux absences et à un manque de productivité au travail, pourraient être assez simplement réduits si l'organisation développait un contrôle et un pilotage plus actifs de ses ressources humaines au regard des activités à mener. Certains manques ont été observés, qui devraient recevoir une attention spéciale de la part des dirigeants. Ce sont : le manque de réunions suffisamment productives, des défaillances du travail en équipe, les carences des processus internes et des réalisations professionnelles. Ces facteurs sont importants pour leurs conséquences et méritent être traités rapidement dans le cadre d'actions d'amélioration de la performance globale.

Le diagnostic socio-économique (point 3.2. du plan général) : dans le cadre d'une démarche participative pilotée, il a permis aux acteurs d'identifier précisément les activités qui créent pas suffisamment de valeur pour l'entreprise et qui perturbent de manière significative le développement de leur travail. C'est la phase d'identification des dysfonctionnements. Avec une meilleure connaissance des problèmes considérés importants par les acteurs pour réaliser les activités de l'entreprise, il est possible d'impulser une réflexion et un accompagnement pour être plus organisé et efficace.

Présentation de la méthodologie opératoire de recherche (point 2.1. du plan général) : la méthodologie de recherche-intervention a permis de fixer un cadre structuré pour l'expression des personnes, d'assurer une forme de sécurité à travers la fixation de règles du jeu pour qu'elles puissent à nouveau parler, discuter et interagir d'une façon organisée, sans avoir besoin de rechercher des "boucs émissaires". L'entreprise vivait dans une ambiance très conflictuelle, puisque l'absence d'interactions entre les personnes laissait suffisamment d'espace pour que chacun puisse penser de façon dissociée, indépendante et non interdépendante, un projet ou un travail commun. L'effet miroir a représenté l'étape de restitution du diagnostic de dysfonctionnements aux acteurs interrogés à partir des phrases témoins. Sa présentation a été un moment fort. En effet cette étape a permis de restituer une image collective de l'organisation en mettant tous les acteurs "dans le même bateau." L'analogie du bateau a permis de valoriser la notion de travail en équipe indépendamment du poste occupé ou de l'importance perçue de chacun dans l'organisation. Encore une fois, la méthodologie a impulsé un début d'interaction entre les personnes, vu que tous souhaitaient

connaître l'avis des uns et des autres par rapport aux étapes de la recherche-intervention par lesquelles l'entreprise passait. Cela a été le premier réseau de communication ouvert via la méthodologie de diagnostic socio-économique. L'avis d'expert a aussi été une étape cruciale pour les acteurs en attente de l'avis professionnel de l'intervenant-chercheur quant à la restitution de l'existant et surtout aux perspectives d'actions d'amélioration envisagées.

L'objectif visé était de travailler dans une entreprise renouvelée, pleine d'opportunités de croissance et d'apprentissage, un lieu où les personnes sont fières et heureuses, parce que des personnes heureuses dans leurs métiers produisent beaucoup plus et mieux, selon les associés et le propriétaire des agences Digicom et Promoff. Juste après l'avis d'expert, des groupes de travail ont été mis en place, et à nouveau, les personnes ont été mises à l'épreuve, parce que les groupes étaient les plus hétérogènes possibles, ce qui rendait le besoin d'interaction entre les acteurs encore plus grand. Cela a provoqué le retour de la parole entre les personnes, d'une façon constructive, puisque les groupes ont été créés dans l'objectif de chercher des solutions aux dysfonctionnements détectés. Beaucoup de solutions créatives et originales ont été présentées, de même que des solutions plus simples basées sur une logique d'expérience professionnelle des différents acteurs.

Les résultats de la recherche-intervention dans les deux agences : du diagnostic initial à l'évaluation (point 2.3. du plan général). Nous avons vérifié à partir des résultats présentés dans cette thèse, que les agences ne pouvaient pas commencer un processus de changement sans préalablement réunir les conditions nécessaires. Cette constatation nous a amené à la question : Est-ce que la connaissance et les compétences nécessaires sont déjà disponibles ou à la portée de l'organisation ? Pour que cette évaluation puisse être accomplie, il est important de clarifier le " point d'arrivée " souhaité. Tout ce qui était entre la situation actuelle et le point futur d'arrivée établi a demandé de nouvelles connaissances, qui ont été transformées en nouvelles compétences individuelles et collectives.

De cette façon, une meilleure compréhension du "comment" cette transition allait s'opérer a été nécessaire. La recherche-intervention a provoqué des questionnements tels que : Quelles compétences seraient nécessaires pour que ce changement puisse, en effet, arriver ? Cette connaissance et/ou compétences existent-elles, d'une certaine façon, chez les individus de l'organisation ? Il est important que les leaders de ce changement sachent doser la vitesse à laquelle ils peuvent avancer pour être en harmonie avec les résultats attendus, et identifier s'ils ont besoin de recourir à des compétences externes.

Les actions engendrées par les outils de management socio-économique (point 2.4. du plan général) ont été présentées aux acteurs et validées. Nous avons conclu que huit étapes sont importantes pour une mise en œuvre effective d'un processus de changement :

1. Établir un ordre d'urgence. Le changement n'est accompli que s'il y a suffisamment de personnes dans l'entreprise qui ressentent le besoin de changer et qui identifient des possibilités d'amélioration dans la conduite de leur activité professionnelle. C'est seulement lorsque la direction de l'entreprise s'investit personnellement qu'il y a une chance que les choses changent réellement.
2. Créer une alliance organisationnelle. Réunir un groupe d'individus de confiance appartenant aux différents secteurs de l'entreprise, des personnes qui ont la confiance de leurs collègues non seulement à cause du poste qu'elles occupent, mais par leurs qualités de leadership, leur expérience professionnelle et leur caractère. Faire en sorte que ces personnes s'engagent dans le processus de changement impulsé et qu'elles travaillent en équipe.
3. Développer une vision et une stratégie. Être plus clair sur ce qui sera différent à l'avenir et comment cela pourra apparaître. Une vision aide à mettre des décisions plus détaillées en pratique, parce qu'elles seront attractives, viables, claires et faciles à transmettre. Observer l'ordre des choses: en choisissant d'abord les « bonnes » personnes et en développant ensuite la vision.
4. Communiquer la vision du changement. Formuler la vision avec des mots simples et directs afin que davantage de salariés comprennent et acceptent ce que vous proposez. Utiliser pour cela tous les moyens disponibles.
5. Donner le pouvoir aux acteurs employés pour une action plus élargie. Se débarrasser d'obstacles évidents pour le changement et adapter les systèmes ou les structures qui empêchent la vision. Créer de l'espace par de nouvelles initiatives et propositions.
6. Gérer des victoires à court terme. Avec son alliance organisationnelle, l'organisation peut définir des améliorations claires et visibles que l'on remarquera dans quelques mois. Beaucoup d'ambitions à long terme sont trop souvent détruites par un sentiment de frustration. Les succès à court terme "brisent la glace" de la réticence et de la résistance.
7. Consolider les gains et produire plus de changement. Utiliser les gains cumulés au long du parcours pour changer des systèmes, structures et règlements qui ne sont pas compatibles avec la nouvelle vision. Investir dans les collaborateurs capables de relayer et de transporter la vision dans leurs pratiques professionnelles. Finalement, il est illusoire de penser que le changement est « déjà » fini, mais continuer plutôt à alimenter le processus de changement avec de nouvelles idées, projets et personnes.
8. Ancrer de nouvelles approches dans la culture de l'organisation. Un changement de culture ne se réalise que si une part significative des collaborateurs de l'organisation

s'investit dans le changement. Pour obtenir des changements durables, il est nécessaire de montrer comment la nouvelle conduite contribue au succès de l'entreprise. Continuer à récompenser et à embaucher des personnes plus adaptées à la nouvelle culture.

La mise en place d'une formation intégrée des managers (point 2.5 du plan général), constitue un autre facteur crucial. Nous avons identifié trois piliers dans le cadre de cette recherche-intervention pour sécuriser le nouveau mode de fonctionnement. Le premier est la communication, qui a permis une mise à niveau de tous les collaborateurs quant aux différentes étapes du processus de changement et d'assurer un retour sur les résultats atteints en valorisant le chemin parcouru et en mettant en évidence, bien évidemment, la contribution de chacun.

Le second pilier réside dans l'alignement entre la méthodologie de recherche et sa mise en œuvre. Cela a permis de développer un climat incitatif et une transparence parmi tous les acteurs impliqués dans le processus, garantissant l'efficacité des messages que l'entreprise veut transmettre.

Le troisième et dernier pilier est la formation. Il s'agit d'assurer la formation de chaque collaborateur aux outils utilisés (décrits dans le deuxième chapitre). Après avoir fait l'étude des besoins de l'entreprise, il a été nécessaire de mieux qualifier les collaborateurs pour qu'ils puissent mieux effectuer leurs nouvelles fonctions. Cette étape du processus est celle qui peut servir d'argument aux salariés qui n'ont toujours pas adhéré au processus. La formation de l'équipe démontre que, au lieu de chercher d'autres collaborateurs sur le marché du travail, l'entreprise a choisi d'estimer et d'investir dans sa propre équipe.

Dans l'analyse du **service de création en situation de changement organisationnel** (chapitre 3 du plan général), le diagnostic socio-économique a permis d'identifier plusieurs processus impactant la performance de l'organisation. Ces processus ont été classés en dysfonctionnements. Il a fallu être sûr qu'un ensemble minimal de connaissance et de compétences existait afin de garantir le succès du processus de changement. Cela a été fait à l'aide du diagnostic et surtout par l'utilisation des outils socio-économiques pour former les collaborateurs, afin qu'ils contribuent au processus de changement proposé dans cette recherche-intervention. Nous avons identifié que pour les collaborateurs, ce changement a apporté beaucoup de bénéfices parce qu'ils ont gagné en connaissances professionnelles dans leur domaine d'activité : leurs efforts ont été visiblement transformés en résultats réels.

Pour l'entreprise, le rendu va au-delà de l'aspect financier : elle dispose maintenant d'une équipe plus motivée et compétente avec une offre de produits ou services plus harmonisée pour des clients au final plus satisfaits. En plus de cela, l'entreprise a dû prendre un risque pour transformer le discours sur le changement visé en actions concrètes, elle a ainsi gagné une importante expérience dans la gestion de crise. Beaucoup d'entreprises ne survivent pas à ces phases car elles ne savent pas comment gérer l'inattendu.

Les réactions du service de la création par rapport aux concepts de dysfonctionnements, de coûts cachés et de performances (point 3.5. du plan général).

L'impact des coûts cachés sur les acteurs a été très fort. Cela a contribué à une meilleure compréhension des alternatives du choix à réaliser : entre changer et devenir plus compétitif et efficace, ou ne pas changer et disparaître du marché. Ainsi, la conjonction des dysfonctionnements et les coûts cachés a été primordiale pour mieux montrer la « vraie » réalité de l'entreprise, intérieurement et extérieurement.

Les personnes ont commencé à échanger davantage, d'une façon générale, sur ces problèmes après la présentation de l'effet miroir, ce qui a permis de prendre conscience de la généralisation des problèmes au sein de la structure. Si les personnes sont souvent à l'origine des problèmes, elles sont aussi force de propositions et porteuses de la mise en œuvre les solutions envisagées.

Les changements observés dans la dynamique de l'équipe créative (point 3.6. du plan général). Une phrase est révélatrice du moment où s'est réalisée la bascule : "Le besoin mène à l'action." Cela signifie que quand les conditions du milieu changent, les personnes commencent à chercher des façons de s'adapter pour répondre aux nouvelles demandes imposées par le nouveau contexte. La recherche-intervention a donné la possibilité aux collaborateurs de mieux participer au "quotidien de l'entreprise", mais aussi d'avoir l'opportunité de renforcer leur contribution, avec des propositions qui pourront être développées dans leurs secteurs respectifs ou dans d'autres secteurs. C'est le résultat d'un travail qui motive, concentre et développe de nouvelles capacités dans l'entreprise. La recherche-intervention est un processus puissant et très important et qui a ici contribué à de meilleures performances, non seulement des collaborateurs et des groupes de travail, mais aussi de toute l'organisation.

Un autre résultat marquant de cette recherche-intervention est la réduction des travaux inutiles et l'automatisation de certains. Avec une vision plus claire des processus de travail dans chaque secteur d'activité de l'agence, nous avons identifié des tâches qui n'apportent pas de

valeur ajoutée au résultat du processus, qui sont faites au mauvais moment ou par des personnes qui n'ont pas les capacités et la connaissance nécessaires, ou même des tâches qui pourraient être automatisées. Cette adaptation des processus de travail améliore le temps de réponse, la qualité et la productivité. En plus le système des indicateurs de la recherche-intervention nous a aidés à améliorer la gestion des processus de réalisation des activités. Ce système donne une vision plus claire du résultat attendu de chacune des parties. Les entreprises ont aussi réussi à réduire les erreurs et le travail inutile à partir de l'identification d'erreurs et des défauts dans certaines activités, qui pénalisaient l'atteinte des résultats attendus.

Comme nous l'avons dit, à partir du moment où les processus ont été cartographiés, il devient plus facile d'identifier les points de rupture qui impactent le résultat escompté. Cela facilite aussi l'identification des impacts que n'importe quel changement peut produire, faisant ainsi en sorte que l'amélioration des processus soit mieux réussie, avec des solutions plus adaptées et qui ajoutent de la valeur dans la perception du client, augmentant sa satisfaction, ce qui aura certainement un effet sur l'amélioration des résultats de l'entreprise.

La conversion des coûts cachés dans les deux agences est directement liée à l'amélioration pilotée de leurs processus. Pour cela, il est nécessaire d'améliorer l'utilisation du temps des collaborateurs, de renforcer la communication entre les départements et d'avoir des informations plus précises et à temps.

Les aspects observables du changement de rôle du directeur de création (point 3.7. du plan général) peuvent être résumés à partir de quelques exemples identifiés :

- Le discours transformé en action :

L'entreprise a adopté un discours de changement, d'évolution et de perfectionnement, et l'a appliqué en pratique. Pour que cela devienne une réalité, le premier pas a été de développer une culture unique et intégrée qui stimule, prépare et mette en évidence ses avantages pour les collaborateurs dans toutes les sphères de l'entreprise.

- Le rôle du leader :

Toute nouveauté fait généralement peur, principalement quand cela peut potentiellement mettre en danger. Au début il a été difficile de convaincre chaque collaborateur de son importance pour la transformation que l'entreprise avait l'intention d'opérer. C'est pourquoi les managers ont dû se synchroniser autour des buts et objectifs du changement, afin qu'ils

puissent le disséminer de la façon la plus claire et sincère possible. Les leaders ont maintenu l'équipe unie et motivée pour transformer le champ du nouveau en réalité.

Dans la deuxième partie de la thèse : **l'analyse de la dynamique organisationnelle au regard des concepts de coopération, leadership et changement organisationnel**, nous avons posé la question suivante : pour quelle raison une entreprise résiste-t-elle et au fur et à mesure que le temps passe ?

Par exemple, parmi les investissements structurels, il est nécessaire d'investir dans le patrimoine qui fera vraiment la différence dans l'obtention du résultat final : le potentiel humain. Mais comment "contrôler" une ressource si indépendante ? Le travail développé à partir de la recherche-intervention a permis d'observer une entreprise en mouvement constant. Cette évolution a été possible grâce à la méthodologie de conduite de changement déployée, à l'identification des différents dysfonctionnements et à l'utilisation d'outils pour former les collaborateurs dans la recherche de solutions. De plus, l'identification des coûts cachés a donné un "sens" à l'entreprise pour conduire ses efforts vers la réduction des dysfonctionnements et augmenter sa performance sociale, économique et financière.

La gestion des informations est un dysfonctionnement chronique dans les agences de communication. Penser aux conséquences d'avoir besoin d'une information et ne pas pouvoir la trouver rapidement. En plus de la perte d'un temps précieux, qui aurait pu être utilisé pour des activités plus génératrices de valeur ajoutée, cela peut occasionner une mauvaise prise de décision ou la perte d'une opportunité d'affaires. Cet aspect a été développé au **chapitre 4 : Les pratiques de développement de la coopération.**

La mise en œuvre d'un dispositif a beaucoup contribué à l'amélioration de la gestion des processus internes, principalement relatifs à l'organisation des données, documents et fichiers, tels que les tableaux, contrats ou rapports.

Dans le **chapitre 5 : le rôle du leadership**, la question suivante était posée : les leaders possèdent-ils le profil approprié et le "courage" nécessaire pour mener et faire face à toutes les difficultés inhérentes au changement ?

Les principaux changements organisationnels ne dépendent pas seulement de l'apprentissage de nouvelles compétences, mais aussi de personnes dotées de "courage" et partantes pour affronter de telles situations. La recherche de leaders à l'attitude positive et qui se sentent encouragés à le faire, malgré les difficultés qui peuvent apparaître le long du chemin, n'est pas toujours la partie la plus facile pour résoudre cette équation. Une fois le

changement proposé lancé, nous sommes allés jusqu'à son point final sans interruption, en fonction de "l'agenda organisationnel" principal, "l'agenda organisationnel" étant l'ensemble des intérêts internes pour le maintien du statu quo.

Le point mis en débat dans ce cas était : comment les "agendas individuels" qui composent "l'agenda organisationnel" seront-ils ajustés et coordonnés ? Un changement de grande envergure ne se limite pas à seulement comprendre les relations de pouvoir existantes dans une organisation, mais intègre aussi la gestion des divers "agendas" existants. La gestion du temps peut traduire des intérêts de collaborateurs qui, à défaut d'être convergents, ne se focalisent pas sur les mêmes centres d'intérêt.

Il n'a pas été rare, dans ces deux agences, de trouver des témoignages de personnes qui se disaient désespérées de l'action de changement engagée. En effet, il y avait des craintes quant au maintien de leur poste actuel dans l'organisation mais aussi quant à la qualité de leur relation avec leurs binômes, leurs supérieurs et leur équipe. Dans cette perspective, nous avons choisi d'identifier des leaders capables de privilégier "l'agenda organisationnel" sur d'autres types "d'agenda", même individuels. Les principaux changements dans la délivrance du résultat attendu ont été impulsés par la direction des agences et menés par les personnes disposées à délaissier leur propre "agenda individuel" au profit de "l'agenda organisationnel." Elles acceptent de nouveaux défis, étant suffisamment rassurées sur leur niveau de connaissance et leurs compétences pour faire face aux diverses étapes du processus de changement. Ce sentiment de sécurité provient nous semble-t-il des formations organisées pendant la recherche-intervention.

Nous avons aussi approfondi la **différence entre le management et le leadership** : Chef ou leader (point 5.2. du plan général), car tout directeur ou manager n'est pas nécessairement un leader et vice-versa. Les distinctions entre ces deux rôles sont liées non seulement aux actions effectuées dans l'environnement de travail, mais aussi aux profils et aux postures des collaborateurs qui assument ces postes dans l'agence. Le directeur est censé garantir « l'ordre » entre les collaborateurs, faisant en sorte que toutes les fonctions soient prises en charge comme prévu. Par contre, pour ceux qui occupent le rôle de leaders, leur mission a été de trouver les formes d'adaptation de l'entreprise aux changements du marché. Pour les associés et les propriétaires des deux agences, la différence entre le manager et le leader est la suivante :

Manager signifie s'occuper de ce qui doit être fait, garantissant la réalisation des activités. Par contre la capacité à créer un climat organisationnel inspirant, pour stimuler des collaborateurs et promouvoir une forme de bien-être de tous est une caractéristique d'un leader. Chaque

circonstance appelle une attitude différente. Par exemple, le collaborateur qui arrive au bout d'un projet dans les délais et avec succès, est un bon manager.

Un leader a la mission de distribuer les tâches selon la capacité et le potentiel de chaque collaborateur en valorisant les points forts et soulignant les points faibles. A l'échéance, le manager doit contrôler que toutes les tâches sont accomplies selon ce qui a été planifié.

Avec cette distinction de rôles entre manager et leader, le travail devient plus solide et la confiance de tous augmente, faisant ainsi en sorte que les salariés offrent le meilleur de ce qu'ils possèdent car ils sont motivés. Et ce qui pourrait être juste un travail peut devenir un enchaînement de succès professionnels.

La performance professionnelle et le leadership (point 5.4 du plan général). Le moment critique est celui où il faut trouver l'équilibre entre la posture de manager et celle de leader au regard des performances attendues. Le manager voit le présent et propose des améliorations pour son maintien. Le leader voit au temps présent des petites particularités en pensant aux avantages qu'elles apporteront à l'avenir. Les deux attributions sont fondamentales et doivent être développées simultanément, sans aucun conflit de pouvoir. D'un côté, l'entreprise a des salariés concentrés sur les résultats pour accompagner les travaux au jour le jour. De l'autre, il y aura quelqu'un doté d'un grand potentiel pour travailler avec des sujets isolés, prêtant attention à la routine et la gestion du personnel.

La clé est nous semble-t-il dans la qualité du dialogue entre les parties prenantes. Le management et le leadership marchent côte à côte !

Dans le chapitre 6 : **Le processus de changement organisationnel**, nous avons vu qu'il n'est pas souhaitable pour une entreprise de persister à croire que "l'on ne doit rien changer dans une équipe gagnante." Toute organisation est impactée par ce qui se passe dans l'économie et dans la société. L'ignorer conduit une entreprise à l'immobilisme, perdant de la compétitivité et accumulant des dysfonctionnements. La recherche-intervention a contribué à créer du mouvement. À partir d'une vision de l'activité, cette méthodologie a motivé l'étude des transformations possibles dans une entreprise et comment le potentiel humain interne peut améliorer la qualité des solutions proposées pour réduire les dysfonctionnements.

La recherche-intervention nous a aidés à répondre à cette question, surtout dans le chapitre 6. Dans une stratégie d'amélioration de processus internes, peu importe le domaine d'activité et le marché, la réduction de coûts dans l'entreprise est une priorité, au vu de son rapport direct avec l'amélioration du résultat de l'entreprise. De ce fait, il est indispensable de mettre

en œuvre des outils ou des ressources capables de maîtriser les processus. Il est nécessaire d'implanter une gestion des processus efficace, mesurable et sécurisée.

Nous avons d'abord utilisé le diagnostic pour identifier les dysfonctionnements puis le calcul des coûts cachés, et ensuite la formation intégrée pour montrer comment utiliser les outils socio-économiques comme un ensemble de référentiels de pratiques qui permettent de connecter la stratégie de l'entreprise aux processus organisationnels. L'approche n'est pas seulement instrumentale, elle prend en compte les personnes impliquées dans ces processus et les systèmes qui soutiennent son déploiement. Cette approche de recherche-intervention a permis de mieux synchroniser la chaîne de la valeur, rendant possible l'atteinte des résultats attendus par le développement du pilotage des processus.

Mais comment la gestion du processus est-elle capable de contribuer à réduire les coûts dans l'entreprise ? L'agence a désormais un meilleur contrôle de ses processus, identifiant plus rapidement les dysfonctionnements pour engager des actions correctives sur leurs causes. Ainsi, il est possible de réduire des coûts cachés en ayant une vision plus précise des actes de régulation engagés. Avec la cartographie des processus, il est possible d'identifier les personnes impliquées ainsi que leur niveau de participation à chaque étape. De cette façon, chaque participant au processus de changement connaît de qui il recevra le « start » pour l'exécution de son activité et qui devra prendre le relais après lui. Cet alignement rend la communication plus naturelle et fluide pour la réalisation du travail de tous.

Dans la partie **Gestion du changement** (point 6.4. du plan général), nous avons identifié que pour viabiliser le changement proposé dans ce projet de recherche-intervention, les associés et les propriétaires devaient développer des programmes de changement considérant les facteurs suivants :

- Développement de la conscience organisationnelle :

Au-delà de la conduite du changement par la direction, tous les collaborateurs doivent comprendre les tenants et les aboutissants du changement organisationnel engagé. Cette compréhension est importante surtout si la restructuration impacte directement le travail de tous. Renforcer la conscience organisationnelle par une meilleure qualité de l'information et la participation de tous contribue à une meilleure acceptation, compréhension et contribue au processus.

- Préparation de tous :

Changer n'est pas facile et exige beaucoup de préparation. Ainsi, les associés et les propriétaires ne doivent pas espérer que le projet soit mis en œuvre du jour au lendemain. Il convient de le planifier et d'être conscient que les changements exigeront une période de

maturation. Il est aussi important d'observer les impacts initiaux. Un processus de changement mal préparé peut engendrer un manque de performance et/ou des problèmes dans la structure organisationnelle.

- Adaptation pour ne pas perdre l'objectif initial du processus.

Initialement, les associés et les propriétaires n'ont pas compris l'importance de la recherche-intervention, ils ont cru que l'entreprise n'avait pas besoin de tant de changements. Toutefois, l'adaptation de l'entreprise au marché fut essentielle pour garantir l'exploration d'occasions prometteuses et, en conséquence, l'accomplissement de bonnes affaires. En ce sens, la recherche-intervention a été utile comme instrument et dispositif pour provoquer et générer des changements, avec pour objectif la survie des agences. Cela a été incorporé à la culture organisationnelle, de façon à être pratiqué quotidiennement dans les activités.

La **Mise en œuvre du changement organisationnel** (point 6.6. du plan général) : la recherche-intervention a montré qu'une entreprise compétitive est celle qui se réinvente et qui investit dans l'amélioration continue, parce que les occasions et les défis sont présents dans le quotidien et les ignorer nuit au développement.

La façon dont l'adaptation a été développée indique que chacune des agences est devenue un agent du changement. Une façon efficace de gérer le changement est de le créer. Les sessions de formation intégrée des associés et des propriétaires, aussi bien que des leaders, ont contribué à ce que chacun puisse gérer ses propres transformations de comportements. Nous avons posé quelques questions pendant la période de recherche-intervention dans chacune des agences. Le sujet principal de notre point de vue était : Quelle est la vraie différence entre des processus bien accomplis et d'autres qui finissent par ne pas produire de résultat ? Quels facteurs doivent être évalués avant un changement ou une adaptation ?

L'apprentissage organisationnel dans les deux agences (point 7.2. du plan général) : pendant la recherche-intervention nous nous sommes aperçu que les questions précédentes aident à mieux évaluer la pertinence du changement. Ce dernier est-il pérenne dans la mesure où il est connecté à un problème critique, celui de l'agenda organisationnel ? C'est un piège fréquent. En effet, beaucoup d'initiatives sont motivées seulement par l'agenda individuel des leaders et ne sont pas toujours en accord avec les finalités de l'agenda organisationnel, en ce sens qu'elles ne visent pas toujours les améliorations de la performance de l'organisation. Bien que la pertinence du changement soit confirmée, il faut savoir si le moment est venu de le commencer, car aussi bien que dans la vie personnelle, l'organisation a aussi un temps pour comprendre et accepter l'importance d'un changement pour sa croissance ou, même, pour sa

survie. La perte continue de parts de marché, de rentabilité et de productivité sont quelques exemples qui impulsent le déclenchement d'importantes transformations.

Aucune entreprise ne dure très longtemps avec un modèle de travail statique. Les agences ont besoin de s'adapter aux nouvelles conditions du marché, cherchant des façons de se perfectionner pour mieux faire face. Cependant, beaucoup d'équipes craignaient ces changements ou ne savaient tous simplement pas comment les conduire avec sécurité. D'une façon simple, nous avons accompagné le processus d'évolution de l'entreprise, évitant qu'elle ne dégrade sa performance, mais garantissant aussi son accomplissement. La recherche-intervention a contribué à identifier les défis que nous avons dû surmonter, avec des informations pertinentes sur comment gérer chaque défi. Parmi ces défis, nous pouvons mentionner :

- Rassurer l'équipe.

La première difficulté que la plupart des acteurs rencontrent en proposant un changement est la résistance des personnes impliquées. Même si un processus est inefficace, beaucoup de professionnels préfèrent s'attacher à un fonctionnement qu'ils connaissent déjà plutôt que tester des alternatives en dehors de leur zone de confort. Il n'est pas possible de forcer quelqu'un à courir de grands risques, mais il est possible de créer un espace suffisamment rassurant dans lequel les professionnels pourront se familiariser avec de nouvelles méthodes. De cette manière, l'adaptation est moins brusque, facilitant l'acceptation de l'équipe et réduisant la marge d'erreur dans la conduite du processus. L'utilisation des outils de management socio-économique, la formation intégrée, l'effet miroir et l'avis expert ont beaucoup aidé à transmettre cette sécurité nécessaire pour l'équipe.

- Maintenir un rythme de changement et d'évolution.

La gestion du changement a été centrée sur le respect des rythmes du changement. Des changements très fréquents coûtent cher à l'entreprise et ne laissent pas toujours le temps nécessaire pour que l'équipe s'adapte. D'autre part, refuser de se développer augmente le risque d'obsolescence. Aucun des deux cas n'est positif pour une organisation. Face à ce dilemme, nous avons cherché un équilibre quant à la fréquence des changements.

- Faciliter la communication pendant le processus.

Beaucoup d'organisations fonctionnent avec très peu de communication lorsque tous les collègues de travail connaissent comment fonctionne le processus. Cependant, comme il y a une période d'adaptation nécessaire, tout le monde a dû apprendre à nouveau comment agir ensemble. Le travail des managers a été fondamental pour que cette évolution soit plus douce,

facilitant la communication et levant des doutes quand il le fallait. En comprenant les principaux défis de la gestion du changement, nous avons pu mieux préparer et promouvoir l'évolution des pratiques professionnelles des agences.

Le raisonnement développé dans cette conclusion, nous conduit à dire qu'il est extrêmement important de définir avec précision les actions que l'entreprise doit mener pour promouvoir, par sa mission, sa vision et ses valeurs, le comportement organisationnel attendu de ses collaborateurs. La recherche-intervention a eu comme objectif principal de préparer et d'accompagner les personnes et les entreprises dans l'apprentissage de nouvelles formes de comportements professionnels.

Dans un environnement de travail, certaines conduites peuvent provoquer des conflits entre un individu et ceux avec qui il échange. Les manies, routines et habitudes nuisent aux activités et aux relations professionnelles voire même personnelles. Heureusement, il est possible de transformer de tels comportements, en suivant quelques conduites pertinentes de leadership.

Connaître les gens, les processus de groupes, la culture organisationnelle et la façon dont ces processus interagissent entre eux, est devenu une exigence essentielle pour le manager qui cherche la réussite professionnelle. Cela passe par l'identification de comportements critiques, l'observation des attitudes négatives et la compréhension de leurs impacts possibles dans l'activité quotidienne. Ainsi, il est important d'énumérer certains comportements qui gênent ou qui apportent un inconfort au sein des équipes. Normalement, cette réflexion vient d'une autoanalyse (ou *feedback*) accomplie pendant la phase de diagnostic, l'effet miroir et l'avis d'expert. Face à la mise en évidence de certains comportements lors de la restitution du diagnostic, des collaborateurs ont saisi l'occasion d'améliorer leur conduite professionnelle au sein de leur département. De cette façon il a été possible d'identifier les conséquences de certains types de comportements qui, s'ils ne sont pas traités, créent des dysfonctionnements et induisent des coûts cachés. Il est très important de remarquer les actions individuelles, aussi bien que leurs effets dans un contexte de travail en équipe, pour savoir à quel moment changer. Il est aussi fondamental de comprendre ses propres défauts pour les corriger et éviter des erreurs irréparables qui mènent à des réprimandes et même des démissions. Cela peut arriver d'une façon graduelle ou de manière plus brutale. Dans les deux cas, nous avons fait preuve de concentration et détermination pour atteindre nos buts.

Finalement, la recherche-intervention a canalisé l'évolution des comportements des personnes pour augmenter la performance des agences. Les compétences comportementales ont une influence directe sur la vie professionnelle des individus. Savoir vivre avec les adversités et les situations de conflit, être un professionnel compétent, responsable et

organisé, sont quelques attitudes qui peuvent être développées pour créer une bonne ambiance interpersonnelle dans le travail.

La planification du changement est un début pour atteindre le succès dans plusieurs secteurs, menant aux victoires. L'amélioration de la capacité de leadership, le développement des pratiques d'organisation, la clarification de la stratégie et le meilleur pilotage de l'exécution ont permis de transformer d'une façon dynamique, pratique et intense, les deux agences en des entreprises faites pour durer pendant des années, dans la mesure où elles ont à ce stade intégré dans leurs pratiques effectives des réflexes pour mieux appréhender le pilotage des changements nécessaires à leur évolution.

APPORTS DE LA RECHERCHE

En ce qui concerne les apports de cette recherche, les changements profonds et les transformations que nous avons accompagnés dans le contexte des événements sociaux, politiques, économiques et culturels au Brésil ont conduit à des changements importants dans le modèle opérationnel des deux agences de communication étudiées, exigeant de leurs associés et acteurs de nouveaux et permanents « re-paramétrages ». La recherche-intervention a comme prémisses la mobilisation des outils et des dispositifs pour accompagner les changements comportementaux, détecter des possibles dysfonctionnements et les prévenir à leurs racines.

Par cette prémisses nous avons identifié les apports de cette thèse sous forme de résultats obtenus :

1. Les équipes de création sont plus résistantes au changement : cette thèse montre que les professionnels du secteur créatif ont une tendance à s'isoler quand il y a un processus de changement organisationnel. La recherche-intervention a montré qu'il est possible de réduire cette résistance en utilisant des outils pour intégrer ces acteurs dans le changement organisationnel. De cette façon nous pouvons réduire l'isolement du secteur créatif et augmenter son intégration avec les autres secteurs de l'agence.
2. Il a été possible de réduire cet isolement du secteur de la création grâce à une démarche collaborative avec les secteurs de planification et commercial. L'intégration de ces trois départements a produit une dynamique de coopération qui a affecté d'une façon positive la qualité du travail de tous les autres départements de l'agence. Dans ce cas, le rôle du directeur créatif a été crucial pour l'impulsion du changement des équipes créatives. A partir du moment où le directeur de création a compris que son équipe était juste une partie et non la totalité de l'agence, tous les secteurs se sont mis à travailler de façon synergique plutôt qu'anergique.
3. Nous avons identifié qu'il existe une différence entre les métiers « secondaires » et les métiers nobles. Cela veut dire que selon les clients et les partenaires des agences, le secteur créatif a plus d'importance par rapport aux autres secteurs. Cela apporte une perception de glamour, de supériorité qui produit un comportement de résistance et une démarche de changement organisationnel.

4. La recherche-intervention a réduit la rotation du personnel (turn over) dans les deux agences : 40% chez Digicom (résultat identifié pendant la deuxième recherche-intervention) et 30% chez Promoff.
5. La marge de contribution nette de Digicom a augmenté de 4% à la fin de la première recherche-intervention. Il faudra bien sûr vérifier la pérennité de cette augmentation sur une période plus longue et consolider cette augmentation.

La recherche-intervention a été efficace dans le contexte du changement organisationnel de ces deux agences de communication, en apportant des résultats qui correspondent aux objectifs décrits dans le projet de de recherche-intervention et approuvé par les partenaires de Digicom et de Promoff.

LES LIMITES DE LA RECHERCHE

En ce qui concerne les limites de cette recherche, nous considérons qu'il en existe quatre principales :

1. Cette thèse a été développée pendant un moment singulier du contexte économique politique, économique et social au Brésil. Le contexte général de la recherche-intervention était le mouvement de fusion-acquisition entre des agences de communication brésiliennes, dans le but de répondre aux besoins des annonceurs lors des deux grands événements sportifs mondiaux qui se sont déroulés au Brésil: la Coupe du monde 2014 et les Jeux olympiques en 2016. Ce contexte représente le caractère très spécifique de la période pendant laquelle la recherche-intervention s'est effectuée.
2. Une autre limite est la pérennité de la dynamique engagée, principalement du fait du turn-over dans les agences. Le processus de recherche-intervention a réduit (mais non éliminé) la rotation du personnel, mais nous avons des doutes quant à la pérennité de cette réduction, ce qui nous mène au troisième facteur limitant.
3. La recherche-intervention a montré l'importance du leadership dans le processus de changement organisationnel dans les deux agences. Quand un leader quitte l'agence, pour n'importe quelle raison, il faut le remplacer et, surtout, le former. A partir de cette formation, ce nouvel acteur sera capable d'intégrer la dynamique de travail et d'activité dans l'agence. Cela requiert une présence régulière de l'intervenant-chercheur dans les agences étudiées, à partir d'un programme de formation pour leaders. Les résultats de ce programme sont comportementaux, ce qui nous mène au quatrième facteur.
4. Cette thèse a présenté plusieurs outils de contrôle du processus de changement organisationnel mis en place, mais nous nous sommes aperçus qu'il aurait également fallu utiliser des outils de contrôle spécifiques à l'évolution de la performance économique des agences. Nous avons vu, dans l'étude des apports de cette thèse, qu'il y a eu une amélioration nette de 4% de la marge de contribution de Digicom après la première recherche-intervention. Mis à part ces données, nous n'avons pas évalué d'autres aspects de cette amélioration de la performance économique.

Ces quatre facteurs montrent les limites de cette recherche-intervention, qui mériteraient de prochaines études dans le même contexte des agences de communication au Brésil.

LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Cette thèse a eu comme terrains d'étude deux agences de communication au Brésil, responsables du développement des campagnes de communication pour leurs clients, surtout des campagnes de publicité.

Une question que nous nous sommes posés à la fin de cette thèse est : si cette recherche s'était faite dans d'autres secteurs du secteur de la communication, comme par exemple dans des agences de relations publiques, ou dans des agences de journalisme ou de promotion ?

Nous considérons qu'il sera de grande valeur de travailler aussi dans ces différents secteurs de communication pour vérifier s'il existe ou non une similitude de comportements des acteurs face à un processus de changement organisationnel, identifier s'il existe des dysfonctionnements et si ceux-ci possèdent les mêmes causes.

Quel que soit le métier, comme les relations publiques, la promotion, la publicité ou le journalisme, la question est : est-ce-que le secteur de la création, commun à ces différents domaines de la communication, s'isole aussi quand un processus de changement organisationnel est en œuvre ? Est-ce-que ces secteurs créatifs détiennent aussi un comportement élitiste, basé sur des privilèges que ces professionnels pensent avoir, comparativement aux autres secteurs d'activité ?

Nous considérons qu'étendre cette recherche dans ces différents contextes organisationnels peut nous permettre de comprendre encore mieux le profil des professionnels de la création, surtout dans un contexte de changement organisationnel.

TABLE DES FIGURES

<u>Figure 1 : La science issue du savoir des faits de l'expérience,</u>	
<u>Source : Mouchot C., 2003, Méthodologie économique, p. 27</u>	<u>14</u>
<u>Figure 2. Début du processus de recherche pour les fusions-acquisitions.</u>	<u>20</u>
<u>Figure 3. Structure typique d'une agence online.</u>	<u>20</u>
<u>Figure 4. Structure typique d'une agence offline.</u>	<u>21</u>
<u>Figure 5. Cadre théorique de la recherche.</u>	<u>24</u>
<u>Figure 6. Théorie socio-économique des organisations., Source : Savall et Zardet, Maîtriser les Coûts et les Performances cachés. Economica ; (1987, 5e édition 2010)</u>	<u>25</u>
<u>Figure 7. Recherche-intervention Socio-économique : les trois axes de la dynamique des changement. Source : Savall et Zardet, Maîtriser les Coûts et les Performances cachés. Economica; (1987, 5e édition 2010)</u>	<u>27</u>
<u>Figure 8. Les outils du management socio-économique. Source : Savall et Zardet, Maîtriser les Coûts et les Performances cachés – Economica ; (1897, 5e édition 2010)</u>	<u>28</u>
<u>Figure 9. Cycle de fusion-aquisition. Source : Cours sur de stratégie d'entreprise à l'université Uninove, São Paulo, décembre 2015</u>	<u>36</u>
<u>Figure 10. Création de l'agence Digicom</u>	<u>37</u>
<u>Figure 11. Création de l'agence Promoff.</u>	<u>37</u>
<u>Figure 12. Trajectoire des entreprises jusqu'au moment de la fusion Digicom.</u>	<u>46</u>
<u>Figure 13. Trajectoire des entreprises jusqu'à au moment de la fusion Promoff.</u>	<u>50</u>
<u>Figure 14. Pré étape de négociation. Source : projet de recherche-intervention janvier 2012.</u>	<u>53</u>
<u>Figure 15. Structure du projet de diagnostic socio-économique. Source : Projet de recherche -intervention janvier 2012.</u>	<u>57</u>
<u>Figure 16. Les phases du processus d'innovation socio-économique. Source : Savall et Zardet (1987).</u>	<u>67</u>
<u>Figure 17. Faiblesse et force stratégiques (©ISEOR 1987)</u>	<u>68</u>
<u>Figure 18. Dispositif technologique d'observation.</u>	<u>70</u>
<u>Figure 19. Les dysfonctionnements à l'agence Promoff.</u>	<u>74</u>
<u>Figure 20. Plan d'activités à Digicom.</u>	<u>80</u>
<u>Figure 21. Première recherche-intervention à Digicom.</u>	<u>81</u>
<u>Figure 22. Deuxième recherche-intervention à Digicom.</u>	<u>82</u>
<u>Figure 23. Troisième phase de la recherche-intervention à Digicom.</u>	<u>83</u>
<u>Figure 24. Calendrier de la recherche-intervention à Promoff.</u>	<u>84</u>
<u>Figure 25. Entretiens conduits chez Promoff.</u>	<u>85</u>

<u>Figure 26. Diversité et conflit. Source: Deborah G. Ancona, Thomas A. Kochan, Maureen Scully, John Van Maanen, D. Eleanor Westney. Managing for the Future: Organizational Behavior and Processes Cengage Learning; 3rd Edition, 2004.</u>	<u>92</u>
<u>Figure 27. La recherche-intervention à Digicom.</u>	<u>99</u>
<u>Figure 28. La recherche-intervention à Promoff</u>	<u>99</u>
<u>Figure 29. Étape 3 de la recherche-intervention : Source de dysfonctionnements créés par le secteur de la création.</u>	<u>153</u>
<u>Figure 30. La structure de l'agence Digicom.</u>	<u>161</u>
<u>Figure 31. Les architectures possibles d'un réseau.</u>	
<u>Source : Adapté de Barabási (2009)</u>	<u>199</u>
<u>Figure 32. Structure d'un réseau. Source : Adapté de Lazzarini (2008).</u>	<u>207</u>
<u>Figure 33. Exemple des liens du réseau. Source : Adapté de Granovetter (1973).</u>	<u>211</u>
<u>Figure 34. Exemple de trou structurel. Source : Adapté de Burt (1992).</u>	<u>212</u>
<u>Figure 35. Les étapes Digicom.</u>	<u>223</u>
<u>Figure 36. Formes suivantes de pouvoir (1959, cit. par Raven, 1992).</u>	<u>232</u>
<u>Figure 37. Les phases de changement dans le secteur de la création.</u>	<u>254</u>
<u>Figure 38. Les résultats Digicom e Promoff.</u>	<u>301</u>
<u>Figure 39. Les obstacles de la recherche-intervention.</u>	<u>306</u>

TABLES DES TABLEAUX

<u>Tableau 1. Situation des agence</u>	<u>48</u>
<u>Tableau 2. Les convergences et les spécificités entre la recherche-intervention et le conseil.</u>	
<u>Source : Savall et Zardet, 1987, 2011</u>	<u>52</u>
<u>Tableau 3. Les diagnostics à Digicom.</u>	<u>63</u>
<u>Tableau 4. Le diagnostic à Promoff.</u>	<u>64</u>
<u>Tableau 5. Variation de l'effectif de Digicom entre 2012 et 2014</u>	<u>83</u>
<u>Tableau 6. Résumé des coûts cachés chez Digicom</u>	<u>121</u>
<u>Tableau 7. Calcul CHVACV chez Digicom</u>	<u>122</u>
<u>Tableau 8. Les 6 dysfonctionnements chez Digicom.</u>	<u>123</u>
<u>Tableau 9. Les 14 dysfonctionnements chez Digicom.</u>	<u>123</u>
<u>Tableau 10. Résumé des coûts cachés chez Promoff.</u>	<u>125</u>
<u>Tableau 11. Calcul des coûts cachés chez Promoff.</u>	<u>126</u>
<u>Tableau 12. Groupement des dysfonctionnements chez Promoff.</u>	<u>129</u>
<u>Tableau 13. Groupes de travail et les catégories de dysfonctionnement.</u>	<u>129</u>
<u>Tableau 14. Regroupement des dysfonctionnements Digicom.</u>	<u>132</u>
<u>Tableau 15. Validation des dysfonctionnements par groupes.</u>	<u>132</u>
<u>Tableau 16. Formation des Outils socio-économiques par groupes. (1)</u>	<u>138</u>
<u>Tableau 17. Calendrier de la formation intégrée dans l'agence Promoff.</u>	<u>146</u>
<u>Tableau 18. Le contrat d'activité périodiquement négociable du directeur créatif Digicom.</u>	
<u>Source : Savall et Zardet, 1987, 2015</u>	<u>190</u>
<u>Tableau 19. Les résultats du contrat d'activité périodiquement négociable directeur créatif Digicom. Source : Savall et Zardet, 1987, 2015</u>	<u>192</u>
<u>Tableau 20. Le contrat d'activité périodiquement négociable du directeur commercial Promoff.</u>	
<u>Source : Savall et Zardet, 1987, 2015</u>	<u>195</u>
<u>Tableau 21. Les résultats du contrat d'activité périodiquement négociable directeur commercial Promoff. Source : Savall et Zardet, 1987, 2015</u>	<u>196</u>
<u>Tableau 22. Le plan d'actions stratégiques internes externes Digicom 2013-2015.</u>	<u>202</u>
<u>Tableau 23. Le plan d'actions prioritaires 2013-2014 secteur créatif Digicom.</u>	<u>204</u>
<u>Tableau 24. Le plan d'actions prioritaires 2014-2015 secteur de la création Digicom.</u>	<u>206</u>
<u>Tableau 25. Critères d'analyse de réseau.</u>	<u>209</u>
<u>Tableau 26. Tableau comparatif sur la coopération et les réseaux chez Digicom et Promoff.</u>	<u>218</u>
<u>Tableau 27. Grille de compétence Digicom secteur créatif.</u>	<u>270</u>
<u>Tableau 28. Grille de compétences Digicom du secteur commercial.</u>	<u>272</u>
<u>Tableau 29. Grille de compétences secteur d'opération Promoff.</u>	<u>274</u>
<u>Tableau 30. Les défauts Digicom.</u>	<u>281</u>

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	13
0.1. PLAN DE LA THÈSE.....	13
0.2. POURQUOI UNE RECHERCHE SCIENTIFIQUE AU BRÉSIL : RAISONS ET OPPORTUNITÉS	15
0.3. L'OBJET DE LA RECHERCHE	19
0.4. LA PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE.....	21
0.5. L'HYPOTHÈSE CENTRALE DE LA RECHERCHE	22
0.6. OBJECTIF DE LA RECHERCHE	23
0.7. LE CADRE THÉORIQUE	23
0.8. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	24
PREMIÈRE PARTIE : L'HISTOIRE DE LA RECHERCHE	33
CHAPITRE 1. LES TERRAINS DE RECHERCHE : DEUX AGENCES DE COMMUNICATION AU BRÉSIL	35
1.1 LE CONTEXTE BRÉSILIEU : LA STRATÉGIE DE FUSION-ACQUISITION.....	36
1.2 L'ÉTUDE LONGITUDINALE DE DEUX AGENCES DE COMMUNICATION.....	41
1.3 HISTORIQUE DES SOCIÉTÉS.....	44
1.4 NÉGOCIATION DES TRAVAUX DE RECHERCHE	52
1.5 DÉFINITION DES ATTENTES DES ENTREPRISES.....	56
1.6 CADRE MÉTHODOLOGIQUE : RECHERCHE-INTERVENTION, SES ÉLÉMENTS ET SA DÉFINITION.....	59
CHAPITRE 2. RÉCIT DES DEUX RECHERCHES-INTERVENTIONS : DU DIAGNOSTIC A L'ÉVALUATION DU CHANGEMENT DES DEUX AGENCES DE COMMUNICATION	61
2.1 PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE OPÉRATOIRE DE RECHERCHE.....	62
2.2 PARTICULARITÉS MÉTHODOLOGIQUES LIÉES À LA DISTANCE	68
2.2.1 PRÉSENTATION DU PROCESSUS DÉVELOPPÉ À DISTANCE.....	69
2.2.2. L'APPAREILLAGE TECHNOLOGIQUE.....	75
2.2.3. LES ENTRETIENS À DISTANCE	77
2.2.4. LA DIMENSION RELATIONNELLE DES INTERACTIONS AVEC LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE.....	85
2.2.5. LES PRINCIPAUX DÉFIS DE LA RECHERCHE-INTERVENTION.....	95
2.3. LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE-INTERVENTION DANS LES DEUX AGENCES : DU DIAGNOSTIC INITIAL A L'ÉVALUATION.....	98
2.3.1 CHRONOGRAMME DU PROCESSUS DE CHANGEMENT	98
2.3.2. L'EFFET MIROIR.....	100
2.3.3. L'AVIS D'EXPERT	116

2.3.3.3 LES COÛTS-PERFORMANCES CACHÉS	118
2.4. LES ACTIONS ENGENDRÉES PAR LES OUTILS DE MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE	128
2.4.1. LES DYSFONCTIONNEMENTS DANS L'AGENCE PROMOFF	129
2.4.2. LES DYSFONCTIONNEMENTS DANS L'AGENCE DIGICOM.....	131
2.5. MISE EN PLACE D'UNE FORMATION INTÉGRÉE DES MANAGERS.....	134
2.5.1 LA FORMATION INTÉGRÉE ET LES OUTILS DU MANAGEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUES DANS LES DEUX AGENCES, DIGICOM ET PROMOFF	135
CHAPITRE 3. ANALYSE DU SERVICE DE CRÉATION EN SITUATION DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	151
3.1. DYNAMIQUE DE L'OBSERVATION DU TERRAIN	151
3.2. LE DIAGNOSTIC SOCIO-ÉCONOMIQUE	155
3.2.1 DIAGNOSTIC AGENCE DIGICOM.....	156
3.2.2 DIAGNOSTIC AGENCE PROMOFF	158
3.3. LE FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE CRÉATIVE.....	159
3.3.1 L'ÉQUIPE CREATIVE AGENCE DIGICOM	159
3.3.2 L'ÉQUIPE CREATIVE AGENCE PROMOFF	160
3.4. LA RELATION DE L'ÉQUIPE CREATIVE AVEC LES AUTRES SERVICES	161
3.4.1. DESCRIPTION DE CHACUN DE CES TROIS SECTEURS.....	161
3.4.2 INTERACTIONS DE BASE ENTRE LES TROIS SECTEURS	165
3.5. LES RÉACTIONS DU SERVICE DE LA CRÉATION PAR RAPPORT AUX CONCEPTS DE DYSFONCTIONNEMENTS, DE COÛTS CACHÉS ET DE PERFORMANCES	167
3.6. LES CHANGEMENTS OBSERVÉS DANS LA DYNAMIQUE DE L'ÉQUIPE CRÉATIVE	171
3.7 LES ASPECTS OBSERVABLES DE CE CHANGEMENT DE RÔLE DU DIRECTEUR DE CRÉATION.....	172
DEUXIÈME PARTIE : ANALYSE DE LA DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE AU REGARD DES CONCEPTS DE COOPÉRATION, LEADERSHIP ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.	177
CHAPITRE 4. LES PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT DE LA COOPÉRATION	179
4.1 LA COOPÉRATION - CONCEPTS ET DÉFINITIONS.....	179
4.2 LA COOPÉRATION INTRA - ORGANISATIONNELLE	184
4.3 LES DIFFÉRENTS TYPES DE RÉSEAUX INTRA-ORGANISATIONNELS	198
4.4 LES RÉSEAUX DE COOPÉRATION	207
4.5 PERFORMANCE DES RÉSEAUX INTRA-ORGANISATIONNELS	211
4.6 ATTRIBUTS ESSENTIELS DE LA GESTION DE RÉSEAU.....	216

CHAPITRE 5. LE RÔLE DU LEADERSHIP	221
5.1 LES THÉORIES DU LEADERSHIP	221
5.2 CHEF OU LEADER ?	225
5.2.1 LE LEADER, L'INFLUENCE ET LE POUVOIR.....	230
5.3 LE MODÈLE DE LEADERSHIP CHARISMATIQUE / TRANSFORMATIONNEL.....	234
5.3.1. LEADERSHIP CHARISMATIQUE	234
5.3.2. LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL	235
5.4 LA PERFORMANCE PROFESSIONNELLE ET LE LEADERSHIP	237
CHAPITRE 6. LE PROCESSUS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	243
6.1 LA GESTION DU CHANGEMENT	243
6.2 RAISONS DU CHANGEMENT	247
6.3 MOTEURS DU CHANGEMENT	248
6.4 GESTION DU CHANGEMENT	260
6.4.1. CHANGEMENT DE CULTURE ORGANISATIONNELLE.....	261
6.4.3. ÉTAPES DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	263
6.4.4. CHANGEMENT DE STRUCTURE	265
6.4.5. CHANGEMENT DE PRATIQUES.....	267
6.5 RÉSISTANCE AU CHANGEMENT	282
6.6 MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	290
CHAPITRE 7. LES IMPLICATIONS MANAGÉRIALES DE LA RECHERCHE	299
7.1 RETOUR SUR OBJECTIFS DE LA RECHERCHE-INTERVENTION.....	299
7.2 L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LES DEUX AGENCES	303
7.3 LES RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES POUR LE SERVICE DE LA CRÉATION	308
CONCLUSION	315
APPORTS DE LA RECHERCHE	331
LES LIMITES DE LA RECHERCHE	333
LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	335
TABLE DES FIGURES	337
TABLES DES TABLEAUX	339
TABLE DES MATIÈRES.....	341
LEXIQUE	345
BIBLIOGRAPHIE.....	347
TABLE DES ANNEXES.....	357
ANNEXES.....	359
ANNEXE 1 – AVIS D'EXPERT DIGICOM 1	361
ANNEXE 2 – AVIS D'EXPERT DIGICOM 2.....	365

ANNEXE 3 – AVIS D'EXPERT PROMOFF	369
<i>ANNEXE 4 – EFFET MIROIR DIGICOM.....</i>	<i>373</i>
<i>ANNEXE 5 – EFFET MIROIR DIGICOM 2.....</i>	<i>377</i>
ANNEXE 6 – EFFET MIROIR PROMOFF.....	381
ANNEXE 7 – DIAGNOSTIC DE DIRECTION DIGICOM.....	385
ANNEXE 8 – DIAGNOSTIC DE DIRECTION PROMOFF	393
<i>ANNEXE 9 – DIAGNOSTIC PERSONNEL DIGICOM.....</i>	<i>399</i>
ANNEXE 10 – DIAGNOSTIC PERSONNEL PROMOFF	415
ANNEXE 11 : DETAIL DES COUTS CACHES DIGICOM.....	427
ANNEXE 12 : DETAIL DES COUTS CACHES PROMOFF.....	445

LEXIQUE

1. Above de line (ATL) : Tous les outils de publicité
2. Below de Line (BTL) : Tous les outils promotionnels
3. Benchmarking : Un processus dans lequel une entreprise examine comment les autres exécute une fonction spécifique en vue d'améliorer la façon d'effectuer la même ou une fonction similaire
4. Brainstorm : C'est le processus de désinhibition utilisé dans une réunion de travail où les professionnels participants cherchent à ne pas établir de filtres pour les idées, lançant leurs idées librement. Beaucoup de professeurs jouent avec les étudiants dénommant cette phase de "pluie d'idées" ou "orage de suggestions".
5. Briefing : Relevé d'informations sur le client élaboré avec l'objectif d'aider dans le travail de planification.
6. Broadcasting : « diffuser ». Terme utilisé par les techniciens de télévision pour qualifier le niveau d'un équipement, d'un système de diffusion ou d'une source qui respectent les normes professionnelles (« *qualité broadcast* »).
7. CNPJ (équivalent à SIRET en France) seulement pour émettre un reçu pour Promoff quand demandés pour participer à un job.
8. Edgar Patt : Associé e CEO Digicom
9. Faxinão : Nettoyage et l'organisation en profondeur
10. Groupe Altogar : Société détient d'autres sociétés
11. Grupar : Société détient d'autres sociétés
12. Job : Mot d'origine anglaise dont la signification qui signifie " travail", se réfère au service publicitaire spécifique fait pour un client.
13. Kapar : Entreprise avant que la société Publicin

14. Layout : Ebauche d'une pièce publicitaire qui permet une vision exacte de comment sera l'annonce.

15. Market share : La part de marché détenue par une organisation

16. MidiaD : Société rachetée par Edgar Patt

17. Digicom : Société où a été effectuée la recherche-intervention socio-économique

18. Publicin : Société qui a racheté la société MidiaD

19. Skype : Logiciel pour la communication à distance

20. Take one : Matériel utilisé en promotion

21. Thais Faro : Associé de Digicom

22. Viber : Viber est un Messenger gratuit pour téléphone qui permet de rester connecté avec qui vous voulez, partout dans le monde, grâce à votre connexion Internet.

BIBLIOGRAPHIE

A

ADAIR, J. (2000) Como Tornar-se um Líder. São Paulo: Nobel.

ALENCAR, E. M. L. S. (1996) - A Gerência da Criatividade, São Paulo: Makron Books do Brasil.

ALMEIDA (de), F. J. R. (2002) - Organizações, Pessoas e Novas Tecnologias. Coimbra: Quarteto Editora.

ALMEIDA (de), M. A. P. N. (2005) - Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI. Lisboa: Áreas Editora.

ANCONA, D. G.; KOCHAN, T. A.; SCULLY, M.; VAN MAANEN, J.; WESTNEY, D. E. (2004) -Managing for the Future: Organizational Behavior and Processes. Cengage Learning, 3rd Edition.

ANZIEU, D. (1978). O monitor e sua função interpretante. Em D. Anzieu. (Org), O trabalho psicanalítico nos grupos. p.p. 74-107, Lisboa: Moraes.

AUTISSIER, D. ; MOUTOT, J. M. (2015) - Le changement agile - Se transformer rapidement et durablement. Dunod.

AUTISSIER, D. ; VANDANGEON DERUMEZ, I. (2007) - Pas de changement sans adhésion des managers | « L'Expansion Management Review ». Roularta N° 126 | pages 116 à 129

B

BARABÁSI, A.-L. Linked. São Paulo: Leopardo, 2009.

BARKER, J. R. (1999) - The Discipline of Teamwork: Participation and Concertive Control. SAGE Publications Inc.

BARNARD, Chester. The Functions of the Executive: 30th Anniversary Edition, Harvard University Press, 30th ed. edition (1971)

BARROS, B. T. et al. Criando valor com aquisições: por que comprar? Como integrar? O caso do Banco Itaú. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 27., 2003, São Paulo. Anais. São Paulo: ANPAD, 2003.

BARROS, B. T. Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.

BASS, B. M. (1960). Leadership, psychology, and organizational behaviour. New York: Free Press.

BASS, B. M. (1997). Does the transactional–transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? American Psychologist, 22, 130–142.

BASS, B. M., AVOLIO, B. J. (1995). MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire (2nd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.

BATEMAN T. S. and ORGAN D. W., *The Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4 (Dec., 1983), pp. 587-595

BEHLING, O.; McFILLEN, J. M., (1996), A syncretical model of charismatic/transformational leadership, *Group & Organization Management*, Jun 1996; 21, 2; ABI/INFORM Global, 163-191.

BELASCO, J. A.; STAYER, R. C. *O Vôo do Búfalo: Decolando para a excelência, aprendendo a deixar os empregados assumirem a direção*. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

BERGAMINI, C. W. *Liderança, Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BORGATTI, S. P. Centrality and network flow. *Social Networks*. V. 27, p.p. 55-71, 2005.

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M.; FREEMAN, L. *Ucinet for Windows: Software for social network analysis*. Harvard: Analytic Technologies, 2002.

BORGATTI, S. P.; LI, X. On social network analysis in a supply chain context. *Journal of Supply Chain Management*. V. 45, n. 2, 2009.

BRENNAN, A., FERRIS, P., KLINE, T., & PAQUET, S. (2004). *The Use and Abuse of Power in Leadership*. University of Calgary.

BURNS, J. M.; *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.

BURT, R. S.; *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

C

CANÇADO, V. L.; DUARTE, R. G.; COSTA, K. F. Processo de mudanças no período pós-F&A: o caso ABB/Montes Claros. In: CLADEA, 37., 2002, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre: CLADEA, 2002.

CARRASCOZA, J. A.; *Do caos à criação publicitária*. São Paulo: Saraiva, 2008.

CARTWRIGHT, S.; COOPER, C. L. *Managing Mergers, Acquisitions & Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; PITKETHLY, R. *The Management of International Acquisitions: Realizing Their Potential Value*. New York: Oxford University Press, 2001.

CLARK, L. *Network mapping as a diagnostic tool manual*. La Paz: Centro Internacional de Agricultura Tropical, 2006.

CONNER, D.R. *Gerenciando na velocidade da mudança*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

COOK K. S. and WHITMEYER J. M., Two Approaches to Social Structure: Exchange Theory and Network Analysis, *Annual Review of Sociology*, Vol. 18 (1992), pp. 109-127

CROSS, R.; CUMMINGS, J. N. Tie and network correlates of individual performance in knowledge intensive work. *Academy of Management Journal*, V. 47, n. 6, p.p. 928-937, 2004.

CROSS, R.; PARKER, A.; PRUSAK, L.; BORGATTI, S. P. Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*, V. 30, n. 2, p.p. 100-120, 2001.

CROSS, R.; THOMAS, R. J. *Redes Sociais: Como empresários e executivos de vanguarda as utilizam para obtenção de resultados*. São Paulo: Gente, 2009.

CROSS, R.; THOMAS, R. J.; DUTRA, A.; NEWBERRY, C. Using network analysis to build a new business. *Organizational Dynamics*. V. 36, n. 4, p.p. 345-362, 2007.

CROZIER, Michel (1982) - «Mudança Individual e Mudança Colectiva». In: *Mudança Social e Psicologia Social*. Lisboa: Livros Horizonte. Pp. 69-81.

D

DUMAS, Alexandre, *Les trois Mousquetaires (Texte abrégé)*, Editeur Ldp Jeunesse, 2014.

DURKHEIM Émile: *The Rules of Sociological Method and Selected Texts on Sociology and its Method*. Edited by Steven Lukes, 2nd edition, Palgrave Macmillan, Free Press (Co-publisher), 2013

E

ETZIONI, Amitai. *Modern Organizations*. 5a. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J.-L. *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill, 2002.

EVANS, R. & RUSSEL, P. (1997) *O empresário criativo*. São Paulo: Cultrix.

F

FISCHER, Rosa et all. "As pessoas na Organização". São Paulo: Gente, 2. Edição, 2002.

FREUD, S. (1921). *Psicologia de grupo e a análise do ego (Edição Standard Brasileira)*. Rio de Janeiro: Imago.

G

GHOSHAL, S.; TANURE, B. *Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.; Donnelly, J. H. Jr; Konopaske, R. (2006), *Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos*. (12a Ed.), São Paulo: McGraw- Hill.

GOLDENBERG, Mirian. *A arte de Pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Record, 1998.

GOMES, A. Duarte (2000) - *Cultura Organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.

GRAHAM F. (2003) - *Inside the Japanese Company*. Routledge, 1 edition.

GRANOVETTER, M. (1973) -The strenght of weak ties. American Journal of Sociology, V. 78.

H

HALL, R.; Organizações, Estrutura e Processos. Rio de Janeiro: Editora Prentice/Hall, 1984.

HASPESLAGH, P. C.; JEMISON, D. B. Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal. New York: Free Press, 1991.

HERNANDEZ e CALDAS. "Resistência a Mudança: Uma Abordagem Individual".

ENANPAD, Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2000.

HOGAN, R., & KAISER, R. B., (2005). What We Now About Leadership. Review of General Psychology, Vol.9 (2), 169-180.

HOLLANDER, E. P., & OFFERMANN, L. R. (1990).Power and leadership in organizations.American Psychologist, 45 (2), 179-189.

HOLLANDER, E. P., & OFFERMANN, L. R. (1990).Power and leadership in organizations.American Psychologist, 45 (2), 179-189.

HUNTER, J. C. Com se Tornar um Líder Servidor. 6. ed. [S.I.]: Sextante, 2006.

I

ILGEN, D.R., & HOLLENBECK, J.R. (1992). The structure of work: Job design and roles. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (Eds.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, (Vol. 2, 2nd ed., pp 165-207), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

J

JANHONEN, M. ; JOHANSON, J-E. Role of knowledge conversion and social networks in team performance.International Journal of Information Management, V. 31, p.p. 217-225, 2010.

JUDGE T. A. & PICCOLO, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768.

JUDSON, A. S. Relações humanas e mudanças organizacionais. São Paulo: Atlas, 1980.

JÚNIOR, A. S.; VIVACQUA, G. A. Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional. Brasília: UnB, 1996.

K

KIRKBRIDGE, Paul (1998) - «Gerir a Mudança». In: STACEY, Ralph (1998) - Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança – Perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

KOOGAN Larousse Seleções. Dicionário Enciclopédico, 2º volume. Editora Larousse Brasil, Rio de Janeiro - 1979.

KOTTER, J. P.; SCHLENSINGER, L. A. Choosing strategies for change. Business Review Paperback nº 90064, 1994.

L

LAZZARINI, S.G. Empresas em rede. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LEMIEUX, V.; OUIOMET, M. Análise estrutural das redes sociais. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

LEVY, D. A., COLLINS, B. E., & Nail, P. R. (1998). A new model of interpersonal influence characteristics. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(4), 715-735.

LINDGREN, U.; SPANGBERG, K. Management of the post-acquisition process in diversified MNCs. In: Otterberck, L. (Ed.). *The Management of Headquarters: Subsidiary Relationships in Multinational Corporations*. Aldershot: Gower, 1981.

LINO-SILVA, M. E. (1990). A possibilidade de criar. *Estudos de Psicologia*, 7 (2), 54-72.

LUPETTI, Marcélia (2003). *Administração em Publicidade: a verdadeira alma do negócio*. São Paulo: Thomson Learning.

M

MAKAGON, M. M.; MCCOWAN, B.; MENCH, J. A. How can social network analysis contribute to social behavior research in applied ethology. *Applied Animal Behaviour Science*. V. 138, p.p. 152-161, 2012.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000

MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. *Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Merger, Acquisitions, and Alliances*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MAXWELL, J. C. *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança: Uma Receita Comprovada para Desenvolver o Líder que Existe em Você*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MAXWELL, J. C. *O Livro de Ouro da Liderança*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MAXWELL, J. C. *Os Quatro Segredos do Sucesso - Tudo o que você precisa saber sobre liderança, Capacitação, Atitude e Relacionamento*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MAXWELL, J. C. *Você Nasceu para Liderar*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

McKENNA, Regis. *Estratégias de marketing em tempos de crise*. São Paulo: Publifolha, 1999.

MILES, Raymond; SNOW, Charles C. Organizational strategy, structure and process. New York: McGraw-Hill, 1978.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOTOWIDLO, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.

MOTTA, Fernando C. Prestes. O que é burocracia. São Paulo: Brasiliense, 1994.

N

NETO, J. L. S. Liderança e Motivação: Práticas Novas, Propósitos Antigos. FGV - Programa Executivo Jr. Belo Horizonte, 2002.

P

PIELE, Philip K.; EIDELL, Terry L.; SMITH, Stuart C. (1976) - Mudança Social e Mudança Tecnológica: suas implicações na educação. São Paulo: Cultrix.

Q

QUESSADA, Dominique. O poder da publicidade na sociedade consumida pelas marcas. São Paulo: Futura, 2003.

QUINN, Robert E. - The Positive Organization: Breaking Free from Conventional Cultures, Constraints, and Beliefs.

R

RAJULTON, F. (2001). The Fundamentals of Longitudinal Research: An Overview. Special Issue on Longitudinal Methodology, *Canadian Studies in Population*. Vol.28(2), pp 169-185.

RAVEN B. H., (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7(2), 217- 244.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e (2004) - «Comportamento Organizacional: XXI temas e debates para o séc. XXI». In: *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 10, n.o 1. Pp. 5-41.

ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. "Administração: Mudanças e Perspectivas". São Paulo: Editora Savaiva, 2003.

ROSA, L; (1991) - Sociologia da Empresa – Mudança e Conflito. Lisboa: Editorial Presença.

ROURKE, J. T. Integração pós-fusão. In: KEY, S. L. Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições. Rio de Janeiro: Record, 1992. p.p. 13-32.

S

- SABATINI, F. Social capital as social networks: A new framework for measurement and an empirical analysis of its determinants and consequences. *The Journal of Socio-Economics*, V. 38, p.p. 429-442, 2009.
- SAMPAIO, R. (1999). *Propaganda de A a Z: como usar a propaganda para construir marcas de sucesso*. 2a ed. Rio de Janeiro: Campus.
- SAVALL H. & ZARDET V. (1987, 2004, 2007, 2015). *Maîtriser les coûts et les performances cachées*, Economica, 7ème édition
- SAVALL H. & ZARDET V. (2004) *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique : Observer l'objet complexe*, Economica
- SAVALL H. & ZARDET V. (2005) *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, 2e édition
- SCHEIN E. H.; *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. *Sloan Management Review*, p.p 2-25, 1984.
- SCHEIN E. H.; *The Corporate Culture Survival Guide 1st Edition*. Jossey-Bass, 1999.
- SCHMIDT, S. M., and KOCHAN, T. A. 1972. *Conflict: Toward conceptual clarity*. *Administrative Science Quarterly* 17: 359-370.
- SCOTT, J. *Social Network Analysis*, SAGE Publications, 2000
- SENN, L. *Cultura*. In: KEY, S. L. *Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições*. Rio de Janeiro: Record, 1992. p.p. 17-31
- SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S; TORRES, Alexandre Pavan. "Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Casos". Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.
- SHELTON, L. M. *Strategic business and corporate acquisition: empirical evidence*. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 3, p.p. 279-287, 1988.
- SHERMAN A. J.; *Mergers and Acquisitions from A to Z*. Amacom, 2010.
- STEGER, U. *The transformational merger*. *Financial Times Mastering Management Review*, London, v. 30, p.p. 46-50, 1999.
- STOGDILL, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

T

- TAJFEL, Henri (1982) - «Comportamento Intergrupo e Psicologia Social da Mudança». In: *Mudança Social e Psicologia Social*. Lisboa, Livros Horizonte. Pp. 13-24.
- TANNENBAUM, A.S., SCHMITT, W.H. (1958). *How to choose a leadership pattern*. *Harvard Business Review*, Vol. 36, 95-101.

TOMASKO, Robert. Crescer, não destruir. São Paulo: Publifolha, 1999.

TORNATZKY, L.; FLEISCHER, M. The process of technological innovation. Lexington Books, 1990.

V

VAN WAGNER, K., (2007). Leadership Theories. Retrieved from <http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm>

VERGARA, S. C. Especial Liderança. A Liderança Aprendida, Rio de Janeiro: FGV- EBAPE, 2007. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4724.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2012.

VROOM, V. H., & JAGO, A. G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, Vol. 62, No. 1, 17 – 24.

W

WABER, B. Percepção Sociométrica: Promovendo a colaboração entre as pessoas certas em projetos. *Mundo Project Management*, São Paulo, mai. 2012. p.p. 10-16.

WAGEMAN, R.; NUNES D. A.; BURRUSS J. A.; HACKMAN J. R. (2008) - Senior Leadership Teams: What It Takes to Make Them Great (Center for Public Leadership). Harvard Business Review Press

WASSERMAN, S.; FAUST, K. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. New York: Cambridge University Press, 1994.

WELBOURNE, T. & CABLE, D. (1995). Group incentives and pay satisfaction: Understanding the relationship through an identity theory perspective. *Human Relations*, 48(6), 711-726.

WELBOURNE, T. M.; JOHNSON, D. E.; EREZ, A. (1998), The role – based performance scale: validity analysis of a theory – based measure, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No 5, 540-555.

Y

YUKL, G. (1998). *Leadership in Organizations* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

YUKL, G., & FALBE, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132-140.

YUKL, G., & TRACEY, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525- 535.

Z

ZACCARO, S. J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, Vol. 62, No. 1, 6 – 16.

ZALTMAN, G.; DUCAN, R. *Strategies for planned change*. New York: Willey, 1977.

ZENK, L.; STADTFELD, C.; WINDHAGER, F. How to analyze dynamic network patterns of high performing teams. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, V. 2, 2010.

TABLE DES ANNEXES

<u>ANNEXE 1 – AVIS D’EXPERT DIGICOM 1</u>	<u>355</u>
<u>ANNEXE 2 – AVIS D’EXPERT DIGICOM 2</u>	<u>358</u>
<u>ANNEXE 3 – AVIS D’EXPERT PROMOFF</u>	<u>361</u>
<u>ANNEXE 4 – EFFET MIROIR DIGICOM</u>	<u>364</u>
<u>ANNEXE 5 – EFFET MIROIR DIGICOM 2</u>	<u>368</u>
<u>ANNEXE 6 – EFFET MIROIR PROMOFF</u>	<u>372</u>
<u>ANNEXE 7 – DIAGNOSTIC DE DIRECTION DIGICOM</u>	<u>376</u>
<u>ANNEXE 8 – DIAGNOSTIC DE DIRECTION PROMOFF</u>	<u>384</u>
<u>ANNEXE 9 – DIAGNOSTIC PERSONNEL DIGICOM</u>	<u>389</u>
<u>ANNEXE 10 – DIAGNOSTIC PERSONNEL PROMOFF</u>	<u>404</u>
<u>ANNEXE 11 : DÉTAIL DES COÛTS CACHÉS DIGICOM</u>	<u>415</u>
<u>ANNEXE 12 : DÉTAIL DES COÛTS CACHÉS PROMOFF</u>	<u>433</u>
<u>ANNEXE 13 - CONTRAT D’ACTIVITE PERIODIQUEMENT NEGOCIABLE</u>	
<u>PROMOFF : Directeur Commercial</u>	<u>443</u>
<u>ANNEXE 14 - CONTRAT D’ACTIVITE PERIODIQUEMENT NEGOCIABLE</u>	
<u>PROMOFF : Manager des opérations</u>	<u>448</u>
<u>ANNEXE 15 - CONTRAT D’ACTIVITE PERIODIQUEMENT NEGOCIABLE</u>	
<u>PROMOFF : Manager de la planification stratégique</u>	<u>453</u>
<u>ANNEXE 16 - CONTRAT D’ACTIVITE PERIODIQUEMENT NEGOCIABLE</u>	
<u>DIGICOM : Manager Commercial</u>	<u>458</u>
<u>ANNEXE 17 - CONTRAT D’ACTIVITE PERIODIQUEMENT NEGOCIABLE</u>	
<u>DIGICOM : Manager de la planification</u>	<u>463</u>
<u>ANNEXE 18 - CONTRAT D’ACTIVITE PERIODIQUEMENT NEGOCIABLE</u>	
<u>DIGICOM : Directeur Créatif</u>	<u>468</u>
<u>ANNEXE 19 - GRILLE D’AUTO-ANALYSE DU TEMPS DIGICOM : Directeur Créatif</u>	<u>473</u>

ANNEXES

ANNEXE 1 – AVIS D'EXPERT DIGICOM 1

Janvier 2014 - Avis d'expert : Expressions du "Non-dit"

1. Les secteurs de la création, planification et commercial ne se comprennent pas dans cette nouvelle façon de travailler à partir du changement eu lieu dans l'agence.
2. Le centre d'innovation de l'agence, la création, n'a pas accompagné le processus de changement, étant encore moins ouvert qu'avant, provoquant de grand conflits.
3. Les stratégies de chaque secteur ont été créées mais il n'y a pas eu d'intégration de celles-ci avec la stratégie générale de l'agence.
4. Le commercial continue à céder aux pressions des délais des clients qui sont de plus en plus débutants dans ce sujet.
5. La création a besoin d'interagir plus avec les autres secteurs, spécialement avec les deux qui sont analysées dans ce travail. Cela doit commencer du directeur de création auprès des autres leaders.
6. Les secteurs qui ont réussi à se structurer dans ce nouveau paysage socio-économique ne sont pas disposés à aider ceux qui trouvent des difficultés pour réussir.
7. Le centre de tous les problèmes actuels de l'agence é vu comme étant seulement causé par la création et non pas un problème collectif.
8. La création bloque le processus de changement des autres secteurs, ce qui cause des de l'insatisfaction et des conflits internes.
9. La création n'arrive plus à innover en termes créatifs en même organisationnels, mais elle est le centre d'innovation d'une agence.
11. Le changement a été réalisé et concrétisé dans absolument tous les secteurs de l'agence, sans être aperçu par la création, qui travaille encore dans l'ancien module de gestion et non dans le module socio-économique.
12. La planification n'a jamais été tellement éloignée du commercial à cause des briefings. Cela veut dire un manque de compréhension des demandes des clients par l'accueil et la planification.
13. Le processus de changement a été bloqué à la création par l'ancien directeur de création. De cette façon le secteur n'a pas adhéré au processus. Le nouveau directeur n'arrive pas à démarrer ce processus, ce qui cause encore plus de retards dans le secteur.

14. Les secteurs ne sont pas prêts à interrompre le changement où même à aider le secteur de la création à démarrer ce processus.

15. Les leaders ont besoin de continuer leur engagement dans le processus de changement, ainsi que de gérer l'énergie nécessaire pour cela.

ANNEXE 2 – AVIS D’EXPERT DIGICOM 2

Septembre 2014 - Avis d’expert : Expressions du “Non-dit”

1. Le secteur de nouvelles affaires a assumé la responsabilité de chercher de nouveaux clients et aider l'entreprise à récupérer la rentabilité, mais il envahit le travail des autres secteurs.
2. Chaque secteur se protège en créant des processus dissociatifs, qui ne sont pas intégrés à la totalité de l'agence.
3. La création est perdue dans son travail et dans son rôle dans l'agence, tournant les secteurs réactifs.
4. Les partenaires sont plus inquiets avec la situation financière qu'avec la restructuration, ce qui cause plus d'insécurité dans les équipes de travail.
5. La création sait que l'agence la voit comme une source génératrice de problèmes et, de ce fait, est de plus en plus à la défensive.
6. Les plannings deviennent des instruments bureaucratiques d'exigences, sans aucune fonction de gestion.
7. La restructuration a causé une surcharge de travail pour les professionnels qui n'ont pas le savoir-faire pour le déroulé des jobs.
8. Il existe un conflit entre les secteurs d'accueil et de nouvelles affaires car les deux pensent que les clients leur appartiennent et non à l'agence.
9. Le manque d'un secteur de RH ou même d'un représentant dans ce domaine pour ce qui concerne les formations et développement cause de l'insécurité pour les autres secteurs.
10. LA production ne répond pas aux demandes, ce qui donne l'impression qu'ils "jettent la serviette" au milieu du combat.
11. L'absence totale du secteur de TI cause des retards et du retravail quand quelque chose lié à l'informatique ne fonctionne pas comme prévu.
12. Après la restructuration les leaders sont perdus sans avoir un nord défini concrètement par les partenaires et sans une définition claire du rôle de chacun dans la récupération de l'entreprise.
13. Le secteur de la planification est fatigué, sans idées, démotivé et non engagé dans la

récupération de l'entreprise.

14. Entre l'accueil et la création il existe un énorme conflit dans le développement des travaux créatifs. La création ne veut pas céder aux besoins du client.

ANNEXE 3 – AVIS D'EXPERT PROMOFF

Juillet 2015 - Avis d'expert : Expressions du “Non dit”

1. La sous-traitance du secteur de la création a réduit les conflits internes de l'agence mais a également réduit la qualité du travail.
2. Le changement de stratégie d'un business *offline* vers un *online* a apporté de l'insécurité interne et externe quant aux clients.
3. Quelques travaux de technologie peuvent être accomplis en dehors de l'agence mais il est important que la planification soit dans l'agence.
4. Le propriétaire est complètement tourné vers les travaux en ligne, laissant de côté la source principale de revenus de l'agence, le travail *offline*.
5. La centralisation du propriétaire cause des retards dans les jobs (prestations), ainsi qu'une réduction de la contribution des leaders dans leurs respectifs secteurs.
6. L'absence de processus communs gêne l'utilisation du logiciel de gestion acheté par l'agence.
7. Sans des formations adaptées à chaque secteur l'agence ne peut pas remettre un job avec qualité dans l'*online*.
8. La reconnaissance des travaux de promotion par les clients est très positive, ce qui provoque une incertitude dans le changement de position de l'*offline* vers l'*online*.
9. Structurer un secteur *online* paraît plus approprié que de remplacer tout le business *offline* par un *online*.
10. L'absence de la création cause de l'insécurité dans la qualité du travail des secteurs internes de l'agence, particulièrement en ce qui concerne les délais.
11. Les leaders sont des auxiliaires dans la gestion centralisée du propriétaire, ils ne peuvent pas gérer leurs respectifs secteurs avec la constante interférence du propriétaire.
12. La centralisation du propriétaire provoque des pertes de productivité et de contribution stratégique, vu que les leaders ne peuvent pas être des agents intégrés de la stratégie.
13. Les employés sont inquiets avec cette nouvelle entreprise qui naît, car ils ne se sentent pas une partie stratégique.

14. Avec la sous-traitance du secteur de la création, la planification et l'accueil passent à avoir beaucoup plus de tâches en plus de celles pour lesquelles ils sont en capacité de traiter, chacun dans son respectif secteur.

ANNEXE 4 – EFFET MIROIR DIGICOM

Janvier 2014 - Hiérarchie de L'effet Miroir

Conditions de Travail

1. La privacité dans le travail est encore mise en doute entre l'accueil et les autres secteurs de l'agence.
2. Le layout de l'agence a beaucoup amélioré, mais il existe encore une certaine distance entre les trois secteurs analysés : création, planification et accueil.
3. Besoin de rangement pour le matériel de campagne spécifique des clients.
4. Les tables trop proches gênent la détermination de l'espace individuel et collectif.
5. La création a besoin d'équipements d'informatique compatibles avec les besoins du secteur.
6. Les backups des fichiers de campagne sont organisés, mais d'une façon à faciliter le travail du secteur de technologie et non de l'utilisateur.

Organisation du Travail

1. Chaque secteur a développé et organisé son processus. Certains ont réussi à s'intégrer avec d'autres secteurs, d'autre pas encore.
2. Le manque d'une organisation claire entre les secteurs produit la perte d'objectivité et de productivité.
3. Les nouveaux processus de gestion développés ont atteint plusieurs secteurs, à part la création.
4. La décentralisation du travail a produit plus d'indépendance, cependant plus de retravail.
5. La définition des rôles de chaque secteur dans le job n'est pas claire pour certains.
6. Manque d'organisation de la création à la réception du job.

Communication - Coordination – Coopération

1. Manque d'orientation du directeur de création dans la définition de qui rentre ou pas dans le job.

2. Même avec une plus grande proximité physique entre la planification, l'accueil et la création, les canaux de communication se ferment de nouveau.
3. La création n'a pas accompagné l'intégration opérationnelle dans l'agence, étant la marge du processus.
4. Le travail d'équipe, quand il existe, n'est pas vu d'une façon positive, puisqu'il est une exception.
5. Les interférences dans la communication produisent du retravail entre les trois secteurs analysés.
6. Manque de leadership dans les comités de solutions.

Gestion du Temps

1. Les délais ne sont pas respectés par la création, produisant des retards pour les autres secteurs.
2. La compréhension du briefing prend trop de temps pour le développement du job.
3. L'accueil administre le temps interne du job dans l'agence, mais a du mal à accomplir la même chose auprès du client.
4. Des différents systèmes de gestion du temps ne réussissent pas à interagir entre eux, gênant l'intégration.

Formation Intégrée

1. Même avec le besoin de formation, le mécanisme pour cela développé par l'agence est encore utilisé par la minorité.
2. La mobilité verticale a augmenté, mais le besoin de mobilité horizontale existe, très peu diffusée dans l'agence.
3. Le processus de sélection du profil nécessaire est toujours déficient, produisant

des altérations dans les recrutements récents.

4. Besoin d'une plus grande formation technique dans la création quant à l'*offline*.

Mise en œuvre stratégique

1. Le processus de feedback a été accompli, mais il ne répond pas aux espérances de la majorité qui cherche l'apprentissage avec ce processus.
2. Manque d'intégration entre les stratégies de chaque secteur.
3. Le besoin de communiquer les stratégies des secteurs pour l'alignement de la stratégie de l'affaire.
4. Encore des failles de communication entre les leaders de chaque secteur pour connaître la stratégie de l'agence.

ANNEXE 5 – EFFET MIROIR DIGICOM 2

Septembre 2014 - Hiérarchie de L'effet Miroir

Conditions de Travail

1. Il existe une certaine résistance quant au fait que l'accueil soit dans le même espace que les autres secteurs.
2. Les salles de réunions ont besoin d'équipements plus modernes pour la présentation des clients et plus de privacité avec des rideaux.
3. La différence de taille des tables de travail est mise en doute, donc tous devraient avoir la même taille de table.
4. Il existe des ordinateurs super dimensionnés pour quelques travaux tandis qu'il y a le besoin de ces équipements dans d'autres secteurs.
5. Besoin de rideaux en quelques endroits en raison de la luminosité trop forte pendant le jour, particulièrement en été.
6. Quelques secteurs sont éloignées de leurs interfaces, gênant les interactions quotidiennes.

Organisation du Travail

1. Après la réduction du personnel, les processus sont embarrassés par l'absence des personnes clés.
2. Chaque secteur a commencé à développer des procédures de contingence pour "sauver" les travaux.
3. Par l'absence de personnel, quelques secteurs commencent à avoir des surcharges de travail, résultant en retards et perte de productivité.
4. L'indice de retravail a augmenté dans en raison du manque de connaissance sur les processus contingentiels créés par les secteurs.
5. La création montre être "perdue" dans la nouvelle organisation.
6. La définition du rôle de chaque secteur n'est pas plus claire après la restructuration.

Communication - Coordination - Coopération

1. Les leaders qui restent dans la structure ne sont pas informés de leur rôle dans la nouvelle structure.
2. Le secteur de nouvelles affaires ne travaille pas seulement dans de nouvelles affaires.
3. Les secteurs se ferment comme des "îles" à nouveau.
4. Les partenaires montrent être éloignés de l'opération et des leaders.
5. En raison de la réduction du personnel, les professionnels ont des difficultés pour savoir à qui ils doivent répondre en premier.
6. Le secteur de nouvelles affaires assume les travaux qui ne sont pas de sa compétence.

Gestion du Temps

1. Après la restructuration les plannings ne marchent plus comme auparavant.
2. Les informations nécessaires au bon cours des jobs arrivent aux mauvaises personnes.
3. La création a commencé le processus de "files" dans les jobs, ne respectant donc pas les plannings.
4. La production est surchargée avec l'absence de main d'œuvre dans le secteur.

Formation Intégrée

1. Il existe des compétences nécessaires au bon cours des jobs que l'agence a perdu dans la restructuration.

2. Des nouveaux clients exigent des nouvelles connaissances que l'agence ne possède pas actuellement.
3. Un écart dans la productivité créé par l'absence de personnes clés gêne les travaux avec un plus grand besoin de spécialistes.
4. La création a besoin d'un professionnel de technologie plus proche du secteur.

Mise en œuvre stratégique

1. Le manque de direction des leaders produit des pertes d'objectivité dans le travail.
2. Chaque secteur commence à avoir ses propres stratégies pour "sauver" les jobs.
3. Les propriétaires sont isolés dans l'agence.
4. Après la restructuration l'agence est perdue, sans direction.

ANNEXE 6 – EFFET MIROIR PROMOFF

Juillet 2015 - Hiérarchie de L'effet Miroir

Conditions de Travail

1. Les postes de travail ne sont pas homogènes, chaque table et chaise sont différents, plus ou moins confortables.
2. Les équipements d'informatique sont très obsolètes, gênant le travail.
3. Les salles de réunion sont mal illuminées et les projecteurs ne sont pas de bonne résolution pour une présentation, particulièrement pour les clients.
4. Chaque secteur a des besoins spécifiques quant à l'équipement informatique.
5. L'agence est très "froide". Des plantes, des affiches, et de la couleur amélioreraient beaucoup l'atmosphère de l'agence.
6. Retravailler l'aspect logistique des secteurs qui sont éloignées physiquement les uns des autres.

Organisation du Travail

1. Les processus sont embarrassés et non intégrés.
2. Manque de définition sur le rôle des secteurs et leurs respectives contributions dans le job.
3. Retards et perte de productivité en conséquence de l'absence de personnel qualifié.
4. Difficulté d'interaction entre les secteurs internes et externes, comme la création.
5. Le secteur d'opérations a des difficultés de travailler avec les nouvelles structures *online*.
6. Incompréhension du rôle des secteurs dans cette restructuration vers l'*online*.

Communication - Coordination - Coopération

1. Le secteur d'opérations est isolée dans le nouveau contexte *online* de l'agence.
2. La centralisation du CEO produit des retards dans le job.
3. Chaque secteur a passé à "défendre" ses propres intérêts dans la restructuration.
4. Le CEO ne communique pas avec tous les secteurs avec la même clarté.
5. Les leaders élus ne se voient pas comme des leaders en raison de la position du CEO.
6. L'accumulation de fonctions par manque d'information entre les secteurs augmente.

Gestion du Temps

1. Absence de plannings communs pour la gestion du job.
2. Les informations nécessaires au bon cours des jobs arrivent aux mauvaises personnes.
3. La production est en retard avec les jobs, causant du retravail pour les autres secteurs.
4. La perception de manque de temps a augmenté après le début du changement d'objectif de dans le business (*online X offline*)

Formation Intégrée

1. Absence de compétences dans le nouveau secteur *online*.
2. L'agence essaye d'entrer dans le marché *online*, mais les clients remarquent qu'elle manque de connaissance pour cela.

3. L'augmentation de la sous-traitance de quelques secteurs cause la perte de connaissances et de compétences qui existaient avant dans l'agence.
4. Le manque de connaissance pour traiter avec le secteur de création sous-traité.

Mise en œuvre stratégique

1. La centralisation du CEO produit la perte d'objectif dans le travail des secteurs.
2. La stratégie du CEO n'a pas été mise en œuvre d'une façon verticale et horizontale, elle continue avec lui.
3. Les leaders sont isolés, sans interaction entre eux.
4. D'une manière générale la décision de passer à l'*online* n'a pas été bien vue ligne dans l'agence.

ANNEXE 7 – DIAGNOSTIC DE DIRECTION DIGICOM

Nombre d'entretiens : 23

IMPUTEES : 283

Nombre d'Idées-Clés utilisées : 153

CONDITIONS DE TRAVAIL

HORAIRES DE TRAVAIL

INADÉQUATION ENTRE LES HORAIRES DE TRAVAIL ET LES BESOINS DE COMMUNICATION-COORDINATION.

(Souvent)

"Sans badger, ça c'est dépassé."

"Travailler les weekends, je comprends, mais cela fait déjà quatre weekends que je passe ici. Cela est un manque d'organisation."

"Il y a une vie dehors. Le rythme de l'agence est différent mais ici il n'y a pas de limites. Je réfléchis si ça vaut la peine."

"Aujourd'hui par exemple je ne peux pas rester jusqu'à plus tard, j'ai des choses à régler. Les personnes me regardent déjà de travers. Mais je ne suis pas déjà resté assez? Demain je resterais si besoin."

"Seul celui qui reste jusqu'à plus tard est valorisé ? Donc il y a quelque chose qui ne va pas. J'ai fait ma part, si les autres ne l'ont pas fait cela ne me concerne pas. Je ne vais pas rester encore une fois jusqu'à plus tard."

UNE PLAGE HORAIRE TROP LARGE.

" Je fini plus tard parce que cela est nécessaire et non parce que je le veux. L'accueil pourrait bien rester pour aider dans le travail. "

IRRÉGULARITÉ DES HORAIRES.

“ Je ne vais plus approuver du matériel que la création m’envoie à trois heures du matin. S’ils ne sont pas organisés cela n’est pas mon problème. ”

ORGANISATION DU TRAVAIL

RÉGULATION DE L'ABSENTÉISME

MANQUE D'ADMINISTRATION DE L'ABSENTÉISME

(Parfois)

“ Après le changement soudain, il y a beaucoup de personnes absentes et qui retardent le travail.”

“ Ne me dites pas qu’ici ça va redevenir un lieu sans règles, ce n’est pas possible de s’absenter tout le temps.”

MANQUE DE DISPOSITIF DE RÈGLEMENT DE L'ABSENTÉISME.

(Très souvent)

“ Il faut mieux contrôler l’absentéisme de certains secteurs car cela gère plus de fatigue.”

“ Ceux qui s’absentent ne donnent pas d’importance à l’entreprise, pourquoi ils sont restés et des bonnes personnes sont parties?”

“ Il y a beaucoup de monde qui n’a plus de motivation pour venir, c’est pour ça qu’ils s’absentent.”

“ Nous aurons bientôt des fiches de pointage de nouveau, cela est dépassé.”

“ Qui s’absente le plus, l’accueil ? C’est toujours la création.”

“ Je me suis absenté pour compenser les jours où je suis resté jusqu’à plus tard. Ai-je tort?”

FORTE VULNÉRABILITÉ A L'ABSENTÉISME.

(Assez souvent)

“ Toutes les semaines il y a des gens avec des problèmes de santé. Je crois que cela veut dire quelque chose.”

“ Si la personne ne vient pas, qui la remplacer? Le travail n'arrête pas.”

“ Il est plus facile de se plaindre d'un mal de ventre et ne pas venir que d'assumer la responsabilité de son travail.”

RÈGLES ET PROCÉDURES

MANQUE DE PROCESSUS

(Parfois)

“ Il ne doit pas y avoir d'exceptions, la règle est la même pour tous, même pour le secteur de nouvelles affaires.”

“Celui qui ne connaît pas les règles ne peut pas critiquer les secteurs car il ne sait pas de quoi il parle.”

MANQUE DE DOCUMENTS OPÉRATIONNELS.

“ Les règles sont écrites, les procédures aussi, mais des fois je ne comprends pas très bien ces nouvelles règles.”

COMMUNICATION-COORDINATION-CONCENTRATION

DISPOSITIFS DE 3C

ÉCHANGE D'INFORMATIONS INSUFFISANT PEDANT LES RÉUNIONS.

“ Les mails aident, mais la présence en ce moment de transition est plus importante.”

DISPOSITIFS DE COMMUNICATION INSUFFISANTS.

(Toujours)

“ Le moment est de consensus et non de conflits.”

“ Quelqu’un a dit que nous étions des îles, maintenant nous sommes des continents, il n’est pas possible de redevenir des îles.”

“ Omettre une information est une attestation d’incompétence, nous sommes des communicateurs.”

“ La production n’est pas à la hauteur du restant de l’agence, il manque du courage pour l’assumer.”

“ que fait la création ici? Que gêner.”

“ Avec la planification il n’existe plus de dialogue comme avant, ils sont sous pression.”

“ Peut-être que la création peut faire quelque chose de plus créatif pour que la planification puisse mieux travailler.”

“ Des actions coordonnées sont faites à base de communication parfaite, nous avons besoins de récupérer cela.”

“ Il faut que la création communique plus avec la production sans perdre de temps.”

DISPOSITIF DE COMMUNICATION INSUFFISANT.

“ La communication n’est plus comme avant, le changement a changé les gens aussi. “

GESTION DU TEMPS

RESPECT DES DÉLAIS

DIFFICULTÉ POUR RESPECTER LES DÉLAIS.

(Très souvent)

“ Les délais sont là pour être respectés, car sinon ça deviens du désordre.”

“ À rien ne sert d’avoir des processus si les délais sont dépassés tout le temps et le client n’a rien avoir avec ça.”

“ La production teste la patience de tout le monde, elle ne respecte pas les délais comme prévu pendant les réunions.”

“ Délai est devenu une légende dans la création, ils ne comprennent pas ce que cela veut dire.”

“ Il faut prévenir quand il y a du retard, comme ça nous pouvons contourner en avance le problème avec le client.”

“ Ce qui travaillent plus sont ceux qui finissent par dépasser les délais, je ne comprends pas cela.”

“ La production prévient qu’il y aura du retard, mais elle prévient le jour même, cela est trop gênant.”

EXIGENCE DES CLIENTS POUR LES DÉLAIS.

(Souvent)

“ Le client réduit les délais, l’accueil doit mieux contrôler ça.”

“ La planification ne se rend pas compte de comment on négocie les délais car ils sont toujours en retard.”

“ Délai est une chose qui n’existe plus, le retard est le plus grand manque de respect qui existe ici et avec le client.”

“ Les temps et mouvements sont confus, sans synchronie.”

MANQUE DE RESPECT DES DÉLAIS PAR LES FOURNISSEURS GÉNÈRE DES DIFFICULTÉS.

“Respecter les délais est devenu une manie, mais c’est comme ça que ça fonctionne. Il faut les respecter.”

DIFFICULTÉ POUR RESPECTER LES DÉLAIS PROPOSES PAR LE CLIENT

(Parfois)

“ C’est simple, il faut juste avoir plus de délai, plus de temps, plus de respect.”

“ À chaque fois que je reçois quelque chose qu’ils pensent être un briefing (mais qui ne l’ai pas) c’est toujours pour le même jour. Il n’est pas possible de travailler avec tout pour le même jour. Il n’y a des délais pour rien.”

PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS

MANQUE DE PLANIFICATION DES ACTIVITÉS

(Très souvent)

“ C’est incroyable comme chacun a une moyenne de temps différente pour travailler.”

“ Il y a ceux qui travaillent par jour, par semaine, mais il n’y a personne qui travaille par heure. “

“ Comment je peux savoir l’impact de mon travail sur le travail du gars à côté?”

“ Je ne peux pas faire en sorte que l’on me dise ce qui a été réussi au début pour que cela se soit passé que maintenant. Nous ne pouvons pas connaître chaque étape des activités d’un job.”

“ Il n’est pas facile d’assumer que des fois nous sommes perdus, sans savoir où a démarré et où va finir le job. C’est impressionnant comme cela arrive des fois.”

“ Tout en même temps maintenant c’est des paroles de chanson, ça ne devrait pas exister dans la vraie vie.”

MANQUE DE PLANIFICATION DES ACTIVITÉS.

“ Le jour où on me dira que l’on a compris un job du début à la fin cette agence ne perdra plus de client.”

“ Le client ne sait pas ce que nous faisons ici. Son plan de travail devrait suivre le nôtre, ou l'inverse, je ne sais pas.”

MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

GESTION DU PERSONNEL

DIFFICULTÉ POUR GÉRER LE PERSONNEL.

“ J'essaye de faire partie de la nouvelle structure mais le secteur de création dont je fais partie est bloqué.”

ANNEXE 8 – DIAGNOSTIC DE DIRECTION PROMOFF

Nombre d'entretiens : 5

IMPUTEES : 73

Nombre d'Idées-Clés utilisées : 28

CONDITIONS DE TRAVAIL

HORAIRES DE TRAVAIL

LES HORAIRES DE TRAVAIL NE SONT PAS ADAPTES.

“Maintenant je vais devoir attendre le directeur d'arts arriver? S'il vient plus tard et le travail est fini il doit donc l'envoyer à la personne concernée. Cela est un manque de respect.

IL N'EXISTE PAS DE CONTRÔLE DES HORAIRES.

(Parfois)

“ J'ai déjà travaillé dans des agences où il y avait un planning tournant mais cela ne marche pas. Ce qui marche est la responsabilité de chacun. ”

“Si au moins c'était amusant, ça m'irait bien, je pourrais rester le tout le temps nécessaire. Mais devoir rester toute la nuit parce que l'accueil a mal fait son travail, ça ce n'ait pas possible!”

ORGANISATION DU TRAVAIL

MANQUE D'OUTILS ET DE MÉTHODES COMMUNES ENTRE LES SECTEURS.

(Assez souvent)

“ Nous devons avoir des procédures qui traitent mieux ce qui est resté en dehors du changement. ”

“ Quand j’ai besoin de résoudre quelque chose j’essaye de le dire directement eu lieu d’envoyer un mail. Mais cela il n’y a que moi qui le fait.”

“ Maintenant il faut intégrer les processus de gestion interne de chaque secteur de l’agence. ”

NON RESPECT DES PROCÉDURES ET MANQUE D’ORGANISATION.

(Assez souvent)

“ Le processus entre la planification et l’accueil doit être revu à nouveau.”

“ où est-il écrit que nous devons le faire comme ça, de cette façon?”

“ C’est comme faire du secourisme sur une victime. Quels sont les procédures?”

MANQUE OU INADAPTATION DE PROCÉDURES.

(Parfois)

“ Il ne doit pas y avoir d’exceptions, la règle est la même pour tous, même pour le secteur de nouvelles affaires.”

“Celui qui ne connaît pas les règles ne peut pas critiquer les secteurs car il ne sait pas de quoi il parle.”

COMMUNICATION-COORDINATION-CONCENTRATION

DISPOSITIFS DE 3C

DISPOSITIF DE COMMUNICATION MAL SYNCHRONISÉ.

(Assez souvent)

“ La communication doit mieux circuler, non ne pouvons pas nous comporter à nouveau comme des îles.

“ Il faut mettre les gars dans le circuit rapide, ou nous irons revenir en arrière.”

“ Les réunions sont plus productives, spécialement avec les clients, mais il manque cette même interaction internement.”

GESTION DU TEMPS

MANQUE DE COHÉRENCE DANS LA PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS.

(Parfois)

“ Après le briefing vient le chronogramme, nous ne pouvons pas travailler sans deadline de prévue.”

“ Les chronogrammes commencent à ne plus tenir, une révision rapide est nécessaire dans le modèle.”

NON RESPECT DE LA PLANIFICATION

“ Quel est le chronogramme qui n'a pas de failles? Seulement le nôtre, de la production, qui a des failles? Je m'en doute.”

MANQUE DE GESTION DU TEMPS ENTRE LES SECTEURS.

“ Quoi faire quand le processus commence à rendre difficile et désorganisé. Ça devrait être le contraire. “

LES MANAGERS ONT DU MAL À ORGANISER LE TEMP DE TRAVAIL DU PERSONNEL.

(Parfois)

“ Les planning sont incomplets maintenant sans les gens qui sont parti.”

“Nous avons un processus de travail que nous tentons de développer avec l'agence mais malheureusement cela est impossible, ils sont bien désorganisés.”

MANQUE D'OUTILS DE GESTION DU TEMPS.

(Parfois)

“ Je préfère faire le correct dès le début, je fais toujours attention au processus. Mais la création préfère toujours refaire.”

“ On dirait une blague, les gars font et refont sans prendre le temps de réfléchir. C’est le portrait de la création.”

MANQUE DE MÉTHODE DE PLANIFICATION ET PROGRAMMATION POUR
METTRE EN PRATIQUE LES PROJETS.

“ À chaque fois que je dois refaire un texte en fonction de l’accueil cela me prend un temps énorme. “

MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

GESTION DU PERSONNEL

« les gens ne connaissent pas la différence entre l’amitié personnelle et la relation professionnelle dans le milieu de travail.’

ANNEXE 9 – DIAGNOSTIC PERSONNEL DIGICOM

Nombre d'entretiens 17
(79 personnes en 17 groupes)

IMPUTEES : 198

Nombre d'Idées-Clés utilisées : 93

CONDITIONS DE TRAVAIL

AMÉNAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX

LES POSTES DE TRAVAIL SONT MAL POSITIONNES.

"Il existent des secteurs plus liés opérationnellement que d'autres. Je pense que la proximité physique dans la disposition de l'agence ira faciliter beaucoup le travail d'équipe, qui n'existe pas."

LA DISPOSITION N'EST PAS ADAPTÉE AUX ACTIVITÉS.

(Parfois)

"Je n'ai pas besoin d'une salle de réunion pour recevoir un fournisseur, juste d'un petit bureau pour fournisseurs. Il est difficile de trouver un lieu pour cela."

"La réception est pour 'recevoir' des personnes. L'endroit est n'est pas bon, nous recevons mal les gens."

"Trop de bruit pour travailler. Tout le monde parle en même temps dans le même espace. L'accueil a besoin de plus d'intimité pour discuter avec le client."

MATÉRIEL ET FOURNITURES

MATÉRIEL INAPPROPRIÉ.

(Parfois)

"Je préfère avoir un ordinateur portable au lieu d'un desktop super puissant car je suis de l'accueil."

« Les photocopieuses sont toujours en panne. Cela retarde le travail."

"Je crois que le financier ne comprend pas qu'ils existent plusieurs types de CD. A rien ne sert d'acheter toujours les mêmes en grande quantité pour réduire les coûts. Nous avons besoin aussi d'autres types en plus de celui-là."

GESTION INEFFICACE DU MATÉRIEL.

"Je ne sais pas s'il est nécessaire d'avoir tellement de machines comme ça, tellement de copies, d'encre. Personne ne contrôle rien."

"J'ai toujours du matériel de bureau que je n'ai pas besoin. Ce que j'ai besoin je n'en ai jamais."

CONDITIONS PHYSIQUES DE TRAVAIL

MAUVAISE LOCALISATION DU POSTE DE TRAVAIL EN FONCTION DE L'ACTIVITÉ EXERCÉE.

(Parfois)

"A chaque fois que j'ai besoin de quelque chose des planers, il faut que je fasse un tour."

"Les dossiers sont toujours ouverts, mal organisés. Je crois que le lieu où ils sont rangés n'est pas idéal mais c'est ce que nous avons."

L'ADAPTATION ERGONOMIQUE DU MILIEU DE TRAVAIL N'EST PAS SATISFAISANT.

"Je suis petite. Une caisse sous la table m'aiderait beaucoup avec ma posture sur la chaise."

"Le soir ce côté est toujours plus sombre parce qu'il paraît que le lampadaire a été installé de travers."

AMBIANCE DE TRAVAIL

L'AMBIANCE EST PERTURBÉE PAR DES RIVALITÉS.

"Il faut être professionnel, le respect est le plus important pendant les réunions. On peut critiquer mais avec politesse. N'est-ce pas?"

"Je pense que tout le monde se trompe, mais reprocher devant tout le monde... Qui croit-il qu'il est, mon père?"

ORGANISATION DU TRAVAIL

RÉPARTITION DES TACHES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS

RÉPARTITION DES TACHES MAL DÉFINIE ENTRE LES DIFFÉRENTS SECTEURS.

"Nous n'avons pas de modèle, chacun fait son mieux mais ce n'est pas suffisant."

"Où fini mon travail et commence celui de l'autre secteur, où?"

MANQUE D'ORGANISATION ET DE SYNERGIE ENTRE LES SECTEURS.

"Il n'existe pas d'esprit d'équipe, c'est chacun pour soi."

"Tout est urgent, tout est pour hier. Si on sait qu'il y aura des problèmes, on prévient."

MANQUE DE CLAIRETÉ DANS LA DÉFINITION DES FONCTIONS.

(Parfois)

"Je ne comprends pas ce que ces gars de la technologie font.

*Pourquoi parler compliqué comme ça, sans que personne ne comprenne ?
C'est de la peur ?"*

"Je sais ce que je dois faire. Mais quelle est la mission de chacun ici ?"

"Quelle est la définition de mon rôle dans cette entreprise ? Quel est le rôle de chaque secteur ici ? Je l'ai déjà dit, c'est chacun pour soi."

RÉGULATION DE L'ABSENTÉISME

TACHES NON ACCOMPLISSÉS DANS LES CAS D'ABSENTÉISME.

"J'ai vu que le personnel tourne pas mal dans la production. Mais ils s'absentent pas mal aussi."

"Si la production a un événement jusqu'à plus tard, ok, ils peuvent arriver un peu plus tard. Mais qu'ils ne viennent pas désorganiser tout le reste."

INTÉRÊT DU TRAVAIL

PERTE D'INTÉRÊT DANS LE TRAVAIL.

(Assez souvent)

"J'ai déjà pensé plusieurs fois à changer de métier. Je n'aime pas penser comme ça mais après cette expérience je crois que c'est l'heure."

"Celle-ci sera la dernière agence où je travaillerai."

"Quel est le défi ? Il n'y a aucun défi, où alors je deviens aveugle."

CHARGE DE TRAVAIL

DIFFICULTÉ POUR ÉVALUER LA CHARGE DE TRAVAIL.

(Parfois)

"Faire les choses sans penser c'est être à la limite de sa compétence. Je ne veux pas ça pour moi."

"Il y a tellement de choses à faire en tellement peu de temps que j'avoue, je suis humain, je me perds parfois."

"Je veux savoir quelle est la priorité. Ça ne sert à rien de dire que c'est tout, parce que ce n'est pas vrai. Le jour n'a que 24 heures."

ORGANIGRAMME

STRUCTURES ORGANISATIONNELLES INEFFICACES.

(Parfois)

"Je comprends que mon chef devrait me porter support. Mais il n'est jamais disponible pour aider personne."

"Il y a des personnes qui ne sont pas managers et qui aident plus que le manager. C'est ça l'organigramme ?"

"J'aimerais avoir le support de mon leader. En réalité j'aimerais avoir un leader."

COMMUNICATION- COORDINATION- CONCERTATION

3C INTERNE AU SERVICE

MANQUE DE COHÉSION.

"Il nous faut de la confiance pour dire les choses et cela n'existe pas ici. A chaque fois que nous disons quelque chose, il faut écouter une critique de l'autre côté."

RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS

BESOIN DE RENFORCER LA CONCERTATION ENTRE LE TECHNIQUE ET LE COMMERCIAL.

(Assez souvent)

"La richesse d'une agence est dans le travail en équipe. Mais nous sommes malheureusement pauvres."

"Je me sent comme une visite ici, j'ai peur de gêner. Cela ne devrait pas se passer."

"Nous sommes concurrents entre nous-mêmes. Je ne veux qu'aider et pas faire de compétition."

3C AU NIVEAU DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

MANQUE DE CONCERTATION RÉGULIÈRE.

"Chacun a ses problèmes. Nous devons commencer à discuter sur les problèmes communs à tous."

"Pourquoi le RH existe. Je ne vois rien en relation avec le RH."

3C ENTRE ÉLUS ET FONCTIONNAIRES

DÉFAILLANCE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE LES PARTS.

(Souvent)

"Si une des personnes de l'accueil voyage, qui va continuer le travail ? La vie continue."

"Comment je peux parler à une personne si je la connais à peine. Il manque de l'interaction sociale."

"Le gens ont des informations différentes sur la même chose, rien ne dialogue, rien coïncide. Et là commence le qui a la raison, qui ne l'a pas."

"Je ne comprends pas ce que je fais ici. C'est bizarre, mais je travaille sans savoir au moins ce que l'on attend de moi."

DISPOSITIFS DE 3C

DISPOSITIF DE COMMUNICATION MAL SYNCHRONISE.

"L'accueil doit tout savoir pour renseigner le client. C'est absurde que l'on ne sache pas ce qui se passe avec notre job."

"Quand mon manager essaye de consulter la direction normalement la réponse arrive en retard, nous perdons le 'timing' des choses."

GESTION DU TEMPS

RESPECT DES DÉLAIS

DIFFICULTÉS POUR RESPECTER LES DÉLAIS.

(Parfois)

"Nous sommes viciés en délais que nous n'avons jamais. Et la qualité du travail ?"

"Quand je dis que ça va prendre X temps c'est X temps, et pas X-1. Celui-ci est le délai que je peux donner avec sécurité."

"Je dois toujours relancer, relancer, principalement la production. Les délais sont toujours dépassés avec eux."

MANQUE DE RESPECT DES DÉLAIS PAR LES FOURNISSEURS GERE DES DIFFICULTÉS.

"La production est la première à dire que ça ne peut pas être fait dans ces délais. Mais quand je négocie plus de délai ils ne peuvent toujours pas le faire. C'est incroyable!"

PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS

MANQUE DE COHÉRENCE DANS LA PLANIFICATION DES ACTIVITÉS.

(Parfois)

"Les étapes que je suis ne correspondent jamais avec les étapes des autres secteurs. Mon planning de travail est différent."

"Je n'arrive pas à voir chaque activité faite ici, même dans mon secteur. Imagine les autres, impossible."

"Je pense que chaque activité demande un temps différent pour être accomplie. Nous ne pouvons pas tout standardiser."

TÂCHES MAL ASSUMÉES

TÂCHES MAL ASSUMÉES PAR CERTAINS SECTEURS.

"Chacun a son rôle dans l'agence. Je sais lesquelles sont mes taches, mais j'en suis certain que la plupart ne connaît pas les taches basiques de chaque secteur, c'est pour ça que personne n'assume rien ici."

**CERTAINES TACHES SONT RÉALISÉES DE FACON INCOMPLÈTE,
PARTIELLE.**

"Je ne savais pas qu'il y avait encore ces choses à faire. Je croyais que taches étaient celles-là et puis c'est tout. C'est pour ça que je n'ai pas fait."

"Comment je peux réaliser une tâche si je ne sais même pas quelle était la tâche à faire. On dirait que je reviens aux temps du lycée, quand je ne savais pas qu'il y avait des devoirs à faire à la maison. C'est horrible ça."

FORMATION INTÉGRÉE

ADÉQUATION FORMATION-EMPLOI

MANQUE D'UNE POLITIQUE DE GESTION DE COMPÉTENCES.

"Les personnes ont des différents niveaux, des différentes techniques. J'ai déjà dû faire des jobs que je ne savais même pas par où commencer, parce que la personne qui le savait faisait autre chose."

"L'offre était pour rédactrice mais je pourrais très bien travailler à la planification. Peut-être un jour ils auront une offre."

BESOINS DE FORMATION

DIFFICULTÉS POUR ÉVALUER LES BESOINS DE FORMATION.

(Parfois)

"La technologie avance rapidement. Participer à quelques cours serait bien pour l'agence."

"L'autre jour un fournisseur est venu me parler d'un nouveau matériel, je n'ai rien compris. C'est après que j'ai su ce que le client voulait."

"J'ai besoin de me recycler. Je veux commencer quelques cours car le client devient plus renseigné que moi."

COMPÉTENCES DISPONIBLES

MANQUE DE COMPÉTENCES DANS CERTAINS SECTEURS.

"Je vois déjà, avec ce client, de la façon comme les choses tournent nous ne pourrions pas le faire de la bonne façon. Nous avons besoin de compétences que nous n'avons pas actuellement."

"Je sais que le gars-là sait le faire mieux que moi, parce qu'il connaît mieux que moi l'outil. Mais ils demandent toujours au gars de faire autre chose. Il va finir par partir comme ça."

LA POLYVALENCE EST LIMITÉE PAR LE MANQUE DE COMPÉTENCES.

"Nous n'avons plus de capacité pour un client de ce port. Nous avons besoin de nouvelles compétences, de nouvelles idées."

"Ce gars ne rigole pas au moment de négocier avec les fournisseurs."

DISPOSITIFS DE FORMATION

MANQUE D'ÉVALUATION DE L'IMPACT DE LA FORMATION.

(Parfois)

"Plus je regarde, plus c'est un cauchemar pour moi"

"J'ai besoin d'un cours, que ça."

"Les outils disponibles ne m'aident pas à évoluer, j'ai besoin de choses plus tournées vers mon travail."

MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

ABSENCE D'ORIENTATION STRATÉGIQUE.

(Parfois)

"Maintenant je dois expliquer tout à ces gars off."

"Avant le www il n'existait que ça, promotion. Et maintenant avec ces gars du web, la promotion est de plus en plus rare ici."

"Si nous sommes une entreprise offline, pourquoi devons-nous maintenant travailler avec l'online ?"

LA COMMUNICATION A PROPOS DE LA STRATÉGIE ET DÉFAILLANTE.

(Parfois)

"Si nous ne comprenons pas pourquoi nous avons maintenant deux entreprises si différentes qui vivent ensemble, imagine nos clients."

"Cette agence n'a pas été suffisamment responsable pour nous dire quel chemin nous prendrons maintenant. Je me sent orphelin."

"Les stratégies d'entreprise changent selon l'affaire. Je ne sais pas si nous avons une stratégie parce que je continue à faire mon travail comme avant. Tout ce qui a changé, a changé pour le pire. C'est pour ça que je crois que nous n'avons pas de stratégie."

AUTEURS DE LA STRATÉGIE

MANQUE DE COHÉSION ENTRE LES AUTEURS DE LA STRATÉGIE.

(Parfois)

"Le sens des choses change tout le temps. S'il y a un nord basé sur une stratégie, il n'est pas possible de changer la stratégie, autrement dit, il n'y a pas une stratégie claire. S'il y en avait une je pense que je n'aurais pas pu la voir."

"Je ne connaît pas la stratégie de l'agence, je ne me sens pas partie car je ne la connais pas."

"Il n'y a pas de crédibilité qui résiste quand nous ne faisons pas ce que nous disons, principalement s'agissant d'un directeur. C'est clair qu'il n'a pas été consulté, il n'a pas participé et ne participe pas de la stratégie globale, s'il en existe une."

DIFFICULTÉ D'ARTICULATION ENTRE LES DIFFÉRENTES STRATÉGIES.

(Parfois)

"J'aimerais participer plus à l'élaboration de la stratégie de l'agence. Je pense que tant que manager ça serait très productif pour le secteur que j'administre."

"Je n'arrive pas à voir l'objectif de cette entreprise, quelles sont ses stratégies pour atteindre ces objectifs."

GESTION DU PERSONNEL

MANQUE D'ANTICIPATION DANS LA GESTION DU PERSONNEL.

"Il y a des agences lui offrent des mutuelles à leurs employés. Ce n'est pas possible que le RH ne sache pas ça."

MANQUE DE DISPOSITIF D'EVALUATION.

"Comme PJ je suis `libre pour voler`. Mais parfois je pense qu'être CLT serais mieux, même avec moins de liberté."

"Je reste jusqu'à plus tard parce qu'il est nécessaire et pas parce que je veux. J'ai une famille. Mais je n'ai jamais entendu de mon chef une félicitation par mon travail ou par mon comportement."

MANQUE DE RECONNAISSANCE DU TRAVAIL RÉALISÉ.

"La question n'est pas d'être PF ou CLT, mais d'être reconnu indépendamment de cela, de savoir que nous sommes vus et que l'on nous prépare quelque chose de bien, qui te motive à continuer."

«Ça serait bien si l'entreprise pouvait embaucher en tant que CLT. Cela donne plus de sûreté pour ceux qui veulent travailler."

MANQUE DE MOTIVATION.

"Ce démotivant de tenter de faire mieux et ne pas être reconnu pour autant. Je ne parle pas d'argent mais seulement d'un peu de valorisation."

LE RÔLE DES RESSOURCES HUMAINES EST SOUS-DÉVELOPPÉ.

"Il me semble qu'il existe une très grande distance entre le propriétaire et les directeurs, spécialement avec le RH. Je pense que le CEO est plus humain que ça."

MODE DE MANAGEMENT

BESOIN D'AMÉLIORATION DU MODEL DE GESTION.

"Embaucher des gens qui ne connaissent rien de technologie, même dans l'offline, c'est augmenter le problème."

"Pourquoi je dois faire ce compte rendu si personne ne va le lire."

CERTAINES PRATIQUES DE GESTION DÉSTABILISENT LE PERSONNEL.

"A rien ne sert de travailler sur un autre logiciel que le PPT si les clients n'ont que le PPT sur leurs ordinateurs."

"Pourquoi le gars du développement doit faire ça à chaque cinq minutes ? Il n'est pas possible de commencer et finir sans devoir s'arrêter tout le temps pour refroidir la machine ?"

ANNEXE 10 – DIAGNOSTIC PERSONNEL PROMOFF

Nombre d'entretiens 6
(30 personnes en six groupes)

IMPUTEES : 106

Nombre d'Idées-Clés utilisées : 61

CONDITIONS DE TRAVAIL

AMÉNAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX

LA RÉPARTITION DU LOCAL EST INAPPROPRIÉE.

(Parfois)

"Manger sur son poste de travail laisse après des odeurs d'aliments qui gênent."

"A chaque fois qu'un client arrive il peut dès l'entrée voir ce que nous faisons et entendre ce que nous discutons. Cela n'est pas bon."

MATÉRIEL ET FOURNITURES

MANQUE DE MATÉRIEL.

"Une table à lumière sert à évaluer la qualité des photos, des chromes. Mais certains ne comprennent pas ça."

"Nous avons besoins de matériel pour le refile, le collage, le montage. Cela fait gagner du temps pour le montage du mannequin pour l'envoyer au client. Ma petite sœur me reproche à chaque fois que je lui emprunte ses affaires."

CONDITIONS PHYSIQUES DE TRAVAIL

SENTIMENT DE MANQUE DE CONSIDÉRATION.

(Parfois)

"Je passe plus de temps ici qu'avec ma famille. Je pense que le minimum serait d'avoir une bonne ambiance pour travailler, le reste nous construirons."

"Personne ne sais qu'aujourd'hui c'est mon anniversaire. Un joyeux anniversaire tomberais bien."

MANQUE D'ESPRIT D'EQUIPE.

"Il manque de la vie, à part la nôtre. Un peu de vert. Mais je veux bien voir qui va s'en occuper."

"J'ai l'impression que le lemme des trois mousquetaires ne vaut rien ici."

ORGANISATION DU TRAVAIL

RÉPARTITION DES TACHES, DES MISSIONS, DES FONCTIONS

MAUVAISE DÉFINITION DU TRAVAIL A ÊTRE ACOMPLI.

"Chaque briefing arrive d'une façon, il n'y a pas de standard, aucune logique."

"A rien ne sert de parler compliquer, ça n'aide en rien. Que veulent-il que je fasse ? Il faut juste le dire."

L'ORGANISATION DU TRAVAIL N'EST PAS TOURNÉE VERS LA PERFORMANCE.

(Parfois)

"Chaque un pense e agi d'une façon. Cela est bon là-bas dehors, ici je pense que l'on a besoin d'un peu d'ordre."

"Quand comprendrons-t-ils qu'il n'est pas possible de faire comme ça. Nous dépendons de fournisseurs dans la production."

RÉGULATION DE L'ABSENTÉISME

ABSENTÉISME FRÉQUENT AU POSTE DE TRAVAIL.

(Parfois)

"Veille de férié et je suis ici pendant que l'autre est parti en voyage ? Ce n'est pas juste, je vais en parler cette fois-ci."

"Tous les fériés il est possible de voir qu'il y a plus que deux poids et deux mesures pour nous libérer. C'est une honte, mais je crois qu'ils n'ont pas honte de ça."

INTÉRÊT DU TRAVAIL RÈGLES ET PROCÉDURES

MANQUE D'OUTILS ET DE MÉTHODES COMMUNES ENTRE LES SECTEURS.

"Parfois la même chose est d'une façon pour moi et d'une autre pour quelqu'un d'autre. Ça dépend de la compréhension de chacun. Qui est l'arbitre en ce moment ?"

"Chaque secteur a ses propres règles. J'aimerais savoir si on joue le même jeu ? Il paraît que non."

CHARGE DE TRAVAIL

INCOMPATIBILITÉ ENTRE L'EFFECTIF ET LA CHARGE DE TRAVAIL.

(Parfois)

"Ça ne sert à rien de vouloir organiser de travailler tous les jours après la journée de travail. Ce n'est pas de l'organisation."

"Retravail par manque d'attention est la pire des choses."

"Tout se passe très vite ici. C'est comme changer la roue d'une voiture en mouvement."

COMMUNICATION- COORDINATION- CONCERTATION

3C INTERNE AU SERVICE

DÉFAILLANCE DE COMMUNICATION ET COORDINATION.

"Il n'existe pas un réseau de communication ouvert, claire et transparent."

RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS

BESOIN DE RENFORCER LA CONCERTATION ENTRE LE TECHNIQUE ET LE COMMERCIAL.

(Assez souvent)

"La richesse d'une agence est dans le travail en équipe. Mais nous sommes malheureusement pauvres."

"Je me sent comme une visite ici, j'ai peur de gêner. Cela ne devrait pas se passer."

"Nous sommes concurrents entre nous-mêmes. Je ne veux qu'aider et pas faire de compétition."

3C AU NIVEAU DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION

MANQUE DE CONCERTATION RÉGULIÈRE.

"Chacun a ses problèmes. Nous devons commencer à discuter sur les problèmes communs à tous."

"Pourquoi le RH existe. Je ne vois rien en relation avec le RH."

3C ENTRE ÉLUS ET FONCTIONNAIRES

DÉFAILLANCE DE COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE LES PARTS.

(Souvent)

"Si une des personnes de l'accueil voyage, qui va continuer le travail ? La vie continue."

*"Comment je peux parler à une personne si je la connais à peine.
Il manque de l'interaction sociale."*

"Le gens ont des informations différentes sur la même chose, rien ne dialogue, rien coïncide. Et là commence le qui a la raison, qui ne l'a pas."

"Je ne comprends pas ce que je fais ici. C'est bizarre, mais je travaille sans savoir au moins ce que l'on attend de moi."

DISPOSITIFS DE 3C

TRANSMISSION DES INFORMATIONS

LE MANQUE D'INFORMATION PROVOQUE LA DÉMOTIVATION DU PERSONNEL.

"Nous sommes au même niveau dans l'agence, je suis assistant et elle aussi. Pourquoi je me sens l'assistant de l'assistant ?"

GESTION DU TEMPS

RESPECT DES DÉLAIS

DIFFICULTÉ POUR RESPECTER LES DÉLAIS PROPOSÉS PAR LE CLIENT.

(Assez souvent)

"J'ai demandé à l'accueil : 'quel est le délai?' Elle a rigolé naturellement et m'a répondu: 'devines?' Il était 17h47min. Vous pensez que le client va attendre jusqu'à 20h ?"

"Dire que le client demande que ça soit prêt à telle heure ne fait qu'empirer la relation de travail. Même mon père ne me donne pas des ordres comme ça. Ça ne peut être qu'une blague."

RETARD DANS LES PROJETS.

"Pour le gars de la technologie le temps est toujours trop court. Le gars a besoin de quoi, d'un mois pour faire ce qu'une autre personne ferait en une semaine ? Je n'ai qu'une semaine à lui donner et il se plaint encore."

PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITÉS

MANQUE DE COHÉRENCE DANS LA PLANIFICATION DES ACTIVITÉS.

(Parfois)

"Les étapes que je suis ne correspondent jamais avec les étapes des autres secteurs. Mon planning de travail est différent."

"Je n'arrive pas à voir chaque activité faite ici, même dans mon secteur. Imagine les autres, impossible."

"Je pense que chaque activité demande un temps différent pour être accomplie. Nous ne pouvons pas tout standardiser."

TÂCHES MAL ASSUMÉES

TACHES MAL ASSUMÉES.

(Parfois)

"Nous n'avons pas suffisamment de temps pour préparer le briefing avec toutes les informations. La recette n'est jamais complète mais le pain sort toujours."

«Personne n'assume la responsabilité que ce qu'il fait. J'ai abouti avec mes tâches.»

"J'ai fait le travail, j'ai fait toutes les tâches. Mais soudain il y a une autre chose qui apparaît de nulle part, on dirait un programme de Silvio Santos."

FORMATION INTÉGRÉE

ADÉQUATION FORMATION-EMPLOI

LA FORMATION N'EST PAS ADAPTÉE A LA RÉALITÉ DE L'ENTREPRISE.

(Parfois)

"Le financier pense toujours au coût d'un nouveau contrat, mais et le besoin ? Une personne qui connaît ce logiciel est chère à ces jours. Le budget n'est pas suffisant."

"Personne ne m'a dit que j'aurais ça à faire. Je ne connais pas le logiciel mais je me suis débrouillé pour faire l'accueil."

BESOINS DE FORMATION

BESOIN DE FORMATION EN INFORMATIQUE.

"Nous n'avons personne qui connaisse cet outil. Ou nous embauchons, ou nous formons quelqu'un pour ça."

"Animation graphique est la chose la plus difficile dans la création. Un travail comme ça sans technique devient très amateur."

COMPÉTENCES DISPONIBLES

COMPÉTENCES PARTIELLEMENT UTILISÉES.

(Parfois)

"Personne n'aime être sous-utilisé. Je n'aime pas. Laissez que je fasse."

"Je pense que nous ne profitons pas de façon intelligente des ressources que nous avons dans l'agence."

"Cette rédactrice est bien pour les textes de web."

DISPOSITIFS DE FORMATION

DÉFAILLANCE DE COMMUNICATION A PROPOS DE LA FORMATION.

"Je ne sais pas si l'agence aide à former les collaborateurs. Mais c'est sûr qu'il y a beaucoup de gens qui ont besoin de recyclage."

MISE EN ŒUVRE STRATÉGIQUE

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

MANQUE DE COHÉRENCE DANS LA STRATÉGIE. (Parfois)

"Tout est faux Deux mondes différent ne peuvent pas cohabiter ensemble. C'est comme travailler avec au Mac OS et un 256 IBM."

AUTEURS DE LA STRATÉGIE

MANQUE DE COHÉSION ENTRE LES AUTEURS DE LA STRATÉGIE.

(Parfois)

"Le sens des choses change tout le temps. S'il y a un nord basé sur une stratégie, il n'est pas possible de changer la stratégie, autrement dit, il n'y a pas une stratégie claire. S'il y en avait une je pense que je n'aurais pas pu la voir."

"Je ne connaît pas la stratégie de l'agence, je ne me sens pas partie car je ne la connais pas."

"Il n'y a pas de crédibilité qui résiste quand nous ne faisons pas ce que nous disons, principalement s'agissant d'un directeur. C'est clair qu'il n'a pas été consulté, il n'a pas participé et ne participe pas de la stratégie globale, s'il en existe une."

DIFFICULTÉ D'ARTICULATION ENTRE LES DIFFÉRENTES STRATÉGIES.

(Parfois)

"J'aimerais participer plus à l'élaboration de la stratégie de l'agence. Je pense que tant que manager ça serait très productif pour le secteur que j'administre."

"Je n'arrive pas à voir l'objectif de cette entreprise, quelles sont ses stratégies pour atteindre ces objectifs."

LES CRITÈRES DE PROMOTION NE SONT PAS CONNUS.

"Je ne sais pas s'il existe une politique de promotion. J'aimerais y participer, savoir comment faire pour monter en compétences."

IL MANQUE UN PLAN DE CARRIÈRE.

"Mon rêve est de travailler dans une entreprise où je puisse avoir un plan de carrière. Mais cela est une chose de client, en agence c'est différent."

"Je sais que dans des entreprises comme celles de nos clients il y a des opportunités de monter dans la hiérarchie. Mais je pense que dans une agence il est

possible de grandir aussi, mais sans être un manager ou un directeur. Je ne sais pas s'ils pensent comme ça ici."

MANQUE DE MOTIVATION.

"Ce démotivant de tenter de faire mieux et ne pas être reconnu pour autant. Je ne parle pas d'argent mais seulement d'un peu de valorisation."

MODE DE MANAGEMENT

BESOIN D'AMÉLIORATION DU MODEL DE GESTION.

"Embaucher des gens qui ne connaissent rien de technologie, même dans l'offline, c'est augmenter le problème."

"Pourquoi je dois faire ce compte rendu si personne ne va le lire."

***ANNEXE 11 : DETAIL DES COUTS CACHES
DIGICOM***

QUADRO SÍNTESE DOS CUSTOS OCULTOS POR INDICADOR E COMPONENTE (em R\$)

	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
ABSENTEÍSMO	R\$ 159 600,00	N.E.	N.E.	R\$ 95 500,00	N.E.	N.E.	R\$ 255 100,00
ACIDENTES DO TRABALHO	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
ROTATIVIDADE DE PESSOAL	N.E.	R\$ 200,00	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	R\$ 200,00
DEFEITOS DE QUALIDADE	N.E.	R\$ 132 900,00	R\$ 700,00	N.E.	N.E.	N.E.	R\$ 133 600,00
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA	N.E.	R\$ 397 600,00	N.E.	R\$ 371 800,00	R\$ 424 000,00	N.E.	R\$ 1 193 400,00
TOTAL	R\$ 159 600,00	R\$ 530 700,00	R\$ 700,00	R\$ 467 300,00	R\$ 424 000,00	N.E.	R\$ 1 582 300,00
			peças no setor, seja :	103	por pessoa e por ano em média	R\$ 15 300,00	

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS

NOME DO DIAGNÓSTICO

DEFEITOS DE QUALIDADE

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	DETALHE DO CÁLCULO	EFETOS NO PLANO ECONÔMICO						TOTAL
				SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	
contrução da arte	medida errada de papel	2x sem.	2 pessoas passam 1h retrabalhando as artes 2x semana 2P x 1h x 2 vezes semana x 46 semanas x CHVACV		R\$ 6 823					R\$ 6 820
					R\$ 6 820					R\$ 6 820

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS NOME DO DIAGNÓSTICO DEFEITOS DE QUALIDADE										
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
explicação ao cliente job em atraso		3x sem.	9 pessoas passam 1h explicando aos clientes jobs em atraso 3x semana 9P x 1h x 3 vezes semana x 46 semanas x CHVACV		R\$ 46 053					R\$ 46 050
					R\$ 46 050					R\$ 46 050

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS NOME DO DIAGNÓSTICO DEFEITOS DE QUALIDADE										
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
emissão NF errada	falta processo e atenção	1x mês	1 pessoas passa 1h 1x mês refazendo e reenviando NF aos clientes 1P x 1h x 1 vez por mês x 46 semanas x CHVACV		R\$ 1 706					R\$ 1 700
					R\$ 1 700					R\$ 1 700

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS

NOME DO DIAGNÓSTICO

DEFEITOS DE QUALIDADE

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							TOTAL
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	
BD de campanha com erro	falta processo e controle	1x mês	2 pessoas TI passam 2h corrigindo o BD 2P x 2h x 46 semanas x CHVACV		RS 6 823					RS 6 820
		2x mês	7 pessoas passam 1h explicando aos clientes o atraso 7P x 1h x 2 vezes mês x 46 semanas x CHVACV		RS 23 880					RS 23 870

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS

NOME DO DIAGNÓSTICO

DEFEITOS DE QUALIDADE

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							TOTAL
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	
falta conhecimento técnico do software	mão de obra desqualificada	1x cada 2 x mês	3 pessoas da criação passam 3h, 1x a cada 2 meses tentando aprender um software que não conhecem 3P x 3h x 1 vez x 5 meses x CHVACV		RS 1 669					RS 1 660
					RS 1 660					RS 1 660

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS											
NOME DO DIAGNÓSTICO											
DEFEITOS DE QUALIDADE											
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO								
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL	
falta material para moca	material não comprado	1x mês	2 pessoas da produção passam 1h 1x mês usando o material incorreto 2P x 1h x 1vez mês x 10 meses x CHVACV			R\$ 742					R\$ 740
						R\$ 740					R\$ 740

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS											
NOME DO DIAGNÓSTICO											
DEFEITOS DE QUALIDADE											
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO								
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL	
Briefing incompleto	falta de info	3x sem.	9 pessoas do atendimento passam 1h 3x semana refazendo briefing 9P x 1h x 3vezes semana x 46 sem x CHVACV		R\$ 46 053						R\$ 46 050
					R\$ 46 050						R\$ 46 050

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS

NOME DO DIAGNÓSTICO

DEFEITOS DE QUALIDADE

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							TOTAL
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	
Briefing incompleto	falta de info	3x sem.	9 pessoas do atendimento passam 1h 3x semana refazendo briefing 9P x 1h x 3vezes semana x 46 sem x CHVACV		R\$ 46 053					R\$ 46 050

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS

NOME DO DIAGNÓSTICO

DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							TOTAL
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	
explicação do job para quem entra no meio	falta plan.	3x mês	8 pessoas passam 1h 3xmês explicando jobs 8P x 1h x 3 vezes semana x 10 meses x CHVACV		R\$ 8 899					R\$ 8 890
					R\$ 8 890					R\$ 8 890

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
 NOME DO DIAGNÓSTICO
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							TOTAL	
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS		
refação do layout por perda do arquivo	falta processo	2x mês.	4 pessoas passam 3h 2x mês refazendo layouts 4P x 3h x		R\$ 9 398						R\$ 9 390
					R\$ 9 390						R\$ 9 390

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
 NOME DO DIAGNÓSTICO
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							TOTAL	
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS		
reenvio de mail por perda do primeiro envio	desorganização	3x sem.	13 pessoas passam 4 min 3xsem reenviando mails 4 min = 0,06 h 13P x 0,06h x 3 vezes semana x 46 semanas x CHVACV		R\$ 3 991						R\$ 3 990
					R\$ 3 990						R\$ 3 990

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
 NOME DO DIAGNÓSTICO
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							TOTAL	
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS		
excesso de mail para formalização	proteção	5x sem.	60 pessoas passam 20 min 5 x semana lendo mails inúteis 20 min = 0,33h 60P x 0,33h x 5 vezes semana x 46 semanas x CHVACV						R\$ 168 862		R\$ 168 860
									R\$ 168 860		R\$ 168 860

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS											
NOME DO DIAGNÓSTICO											
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA											
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO								
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL	
atraso entrada da criação na agencia	descompromiss	5x sem.	4 pessoas atrasam 2h30min 5 x semana em média sua chegada 4P x 2,5h x 5 vezes semanas x 46 semanas x CHVACV					R\$ 85 284			R\$ 85 280
								R\$ 85 280			R\$ 85 280

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS											
NOME DO DIAGNÓSTICO											
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA											
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO								
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL	
atraso no retorno do almoço	falta de compromisso e controle	5x sem.	36 pessoas atrasam em média 45min 5 x semana retorno do almoço 45min = 0,75h 36P x 0,75h x 5 vezes semana x 46 semanas x CHVACV					R\$ 230 267			R\$ 230 260
								R\$ 230 260			R\$ 230 260

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
 NOME DO DIAGNÓSTICO
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
quantidade de café no lixo	desperdicio	5x sem.	4 térmicas de 1L no lixo por dia tempo de preparo de cada uma = 4 min 4 min = 0,06 h 4 térmicas x 0,06h x 5 vezes semana x 46 semanas x CHVACV		R\$ 2 047					R\$ 2 040
					R\$ 2 040					R\$ 2 040

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
 NOME DO DIAGNÓSTICO
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
peessoa errada nas reuniões	falta plan.	2x sem.	5 pessoas estão 2 x semana em reuniões erradas 5P x 2 vezes semana x 46 semanas x CHVACV				R\$ 17 057			R\$ 17 050
							R\$ 17 050			R\$ 17 050

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
 NOME DO DIAGNÓSTICO
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO								
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL	
atraso envio NF ao cliente	desorganização	1x mês	2 pessoas passam 50min 1 x mês enviando nf em atraso 50min = 0,83h 2P x 0,83h x 1 vez mês x 10 meses x CHVACV		R\$ 616						R\$ 610
					R\$ 610						R\$ 610

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
 NOME DO DIAGNÓSTICO
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO								
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL	
número clientes perdidos 2012		3/ano	2 pessoas passam 1 mês tentando recuperar ou conquistar clientes 2P x 8h dia x 5 vezes semana x 12 semanas x CHVACV		R\$ 35 597						R\$ 35 590
					R\$ 35 590						R\$ 35 590

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
 NOME DO DIAGNÓSTICO
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
atraso de fornecedor na entrega de produção		4x mês	16 pessoas atrasam 1 dia 4x mês suas entregas aos clientes internos ou externos 16P x 8h x 46 semanas x CHVACV		R\$ 218 327					R\$ 218 320
					R\$ 218 320					R\$ 218 320

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
 NOME DO DIAGNÓSTICO
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
refação de impressão	rede mal gerida	5x sem.	12 pessoas passam 6 min reimprimindo 5x semana 6min = 0,10h 12P x 0,10h x 5 vezes semana x 46 semanas x CHVACV		R\$ 10 234					R\$ 10 230
					R\$ 10 230					R\$ 10 230

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS NOME DO DIAGNÓSTICO DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA										
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
procura de material refer. na produção	desorganização	3x mês	3 pessoas passam 9min procurando material 3x semana 9min = 0,15h 3P x 0,15h x 3 vezes semana x 46 semanas x CHVACV		R\$ 2 303					R\$ 2 300
					R\$ 2 300					R\$ 2 300

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS NOME DO DIAGNÓSTICO DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA										
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
reunioes mal geridas sem resultados	falta de processo	4x sem.	3/ pessoas saem das reuniões sem direcionamento 4x semana 37P x 4 vezes semana 46 semanas x CHVACV					R\$ 252 441		R\$ 252 440
								R\$ 252 440		R\$ 252 440

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS NOME DO DIAGNÓSTICO DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA										
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
quantidade de revisão do job	falta info	3x sem.	7 pessoas da criação passam 2h refazendo trabalhos 3x sem 7P x 2h x 3 vezes semana x 46 semanas x CHVACV		R\$ 71 639					R\$ 71 630
			5 pessoas do atendimento passam 50min refazendo trabalhos 3x semana 50min = 0,83h 5P x 0,83h x 3 vezes semana x 46 semanas x CHVACV		R\$ 21 747					R\$ 21 740
					R\$ 93 380					R\$ 93 380

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS NOME DO DIAGNÓSTICO DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA										
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
Softwares em pane	qualidade do serviço e estrutura	1x mês	9 pessoas passam 8 min aguardando reparação 1x mês 8min = 0,13h 9P x 0,13h x 1 vez mês x 10 meses x CHVACV					R\$ 434		R\$ 430
								R\$ 430		R\$ 430

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
 NOME DO DIAGNÓSTICO
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	DETALHE DO CÁLCULO	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO						
				SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
impressoras em pane	qualidade do serviço e estrutura	4x sem.	27 pessoas passam 12 min aguardando ou reimprim. 12min = 0,20h 27P x 0,20h x 4 vezes semana x 46 semanas x CHVACV				R\$ 36 843			R\$ 36 840
							R\$ 36 840			R\$ 36 840

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
 NOME DO DIAGNÓSTICO
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	DETALHE DO CÁLCULO	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO						
				SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
Estrutura TI em pane mail e telefonia	qualidade do serviço e estrutura	2x mês	17 pessoas passam 10 mi 2x semana afetadas diretamente 17P x 0,16h x 2 vezes mês x 10 meses x CHVACV				R\$ 2 017			R\$ 2 010
			23 pessoas 2x semana passam 10 mi afetadas indiretamente 23P x 0,16h x 2 vezes mês x 10 meses x CHVACV					R\$ 2 729		R\$ 2 720
							R\$ 2 010	R\$ 2 720		R\$ 4 730

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS										
NOME DO DIAGNÓSTICO										
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA										
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
reunião equipe incompleta	falta de sinergia e compromisso entre áreas	2x sem	16 pessoas passam 8 min procurando pessoas chaves que não estão nas reuniões 2x semana 8 min = 0,13h 16P x 0,13h x 2 vezes semana x 46 semanas x CHVACV		R\$ 7 096					R\$ 7 090

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS										
NOME DO DIAGNÓSTICO										
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA										
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
perda de arquivos na rede	falta de processo	2x mês	16 pessoas passam 4 min procurando arquivos 4 min = 0,06h 16P x 0,06h x 2 vezes mês x 10 meses x CHCACV		R\$ 712					R\$ 710
					710 €					710 €

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
 NOME DO DIAGNÓSTICO
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO								
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL	
Procura de chaves dos arquivos	centralização	3x mês	3 pessoas passam 10min procurando chaves 3x mês 10min = 0,16h 3P x 0,16h x 3 vezes mês x 10 meses x CHVACV		R\$ 534						R\$ 530
					R\$ 530						R\$ 530

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
 NOME DO DIAGNÓSTICO
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO								
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL	
Falta de canetas nas lousas	desorganização	2x sem.	3 pessoas passa 7 min buscando canetas 2x semana 7 min = 0,12h 3P x 0,12h x 2 vezes semana x 46 semanas x CHVACV		R\$ 1 228						R\$ 1 220
					R\$ 1 220						R\$ 1 220

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
NOME DO DIAGNÓSTICO
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
Falta de cd's na criação	compra errada de material	3x sem.	4 pessoas passam 10 min 3 x semana buscando cd 10 min = 0,16h 4P x 0,16h 3 vezes semana x 46 x CHCACV		R\$ 3 275					R\$ 3 270

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
NOME DO DIAGNÓSTICO
ROTATIVIDADE DE PESSOAL

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
Giro de pessoal	condição de trabalho	1x cada 3 meses	2 pessoas saem da agencia a cada 3 meses. 2P x 4 vezes ano x CHVACV		R\$ 297					R\$ 290

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
NOME DO DIAGNÓSTICO
ABSENTEÍSMO

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
Abs. Equipe produção		3x mês	<i>nao produção</i> 1 pessoa falta 3x mês x 8h / dia x 46 sem x CHVACV 1P x 3vezes semana x 8h x46 semanas x CHVACV <i>Sobresalário</i> 1 pessoa falta 3x mês x 8h / dia x 46 sem x CHVACV 1P x 3 vezes semana x 8hx46 semanas xCHVACV x 1.500,00 média salarial	R\$ 61 404				R\$ 40 936		R\$ 102 340
				R\$ 61 400				R\$ 40 930		R\$ 102 330

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
 NOME DO DIAGNÓSTICO
ABSENTISMO

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							TOTAL
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	
Abs. Equipe criação	desorganização do trabalho	2x sem.	<i>Não produção</i> 2 pessoas faltam 2x semana x 8h / dia x 46 sem x CHVACV 2P x 2x semana x 8h dia x46 semanas x CHVACV Sobresalário 2 pessoas faltam 2x semana x 8h / dia x 46 sem x CHVACV 2P x 2vezes semana x 8h x46 semanas x CHVACV x R\$ 1.800	R\$ 98 247				R\$ 54 582		R\$ 152 820

***ANNEXE 12 : DETAIL DES COUTS CACHES
PROMOFF***

	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
ABSENTEÍSMO	R\$ 61 400,00	N.E.	N.E.	R\$ 40 900,00	N.E.	N.E.	R\$ 102 300,00
ACIDENTES DO TRABALHO	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.
ROTATIVIDADE DE PESSOAL	N.E.	R\$ 200,00	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	R\$ 200,00
DEFEITOS DE QUALIDADE	N.E.	R\$ 181 600,00	N.E.	R\$ 59 900,00	N.E.	N.E.	R\$ 241 500,00
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA	N.E.	R\$ 318 900,00	N.E.	R\$ 32 100,00	R\$ 354 100,00	N.E.	R\$ 705 100,00
TOTAL	R\$ 61 400,00	R\$ 500 700,00	N.E.	R\$ 132 900,00	R\$ 354 100,00	N.E.	R\$ 1 049 100,00
			peessoas no setor, seja :	35	por pessoa e por ano em média	R\$ 29 900,00	

AValiação DOS CUSTOS OCULTOS
NOME DO DIAGNÓSTICO
ABSENTEÍSMO

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO								
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL	
Abs. Equipe produção	Deslocamento da equipe de operação	3x	1 pessoa	R\$ 61 404				R\$ 40 936			R\$ 102 340
		mês	falta								
			3x mês x								
			8h / dia x								
			46 sem x								
			CHVACV								
			1P x 3vezes semana x								
			8h x46 semanas x CHVACV								
			Sobresalário								
			1 pessoa								
			falta								
			3x mês x								
			8h / dia x								
			46 sem x								
			CHVACV								
			1P x 3 vezes semana x								
			8hx46 semanas xCHVACV x 1.500,00								
			média salarial	R\$ 61 400				R\$ 40 930			R\$ 102 330

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS

NOME DO DIAGNÓSTICO

ROTATIVIDADE DE PESSOAL

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							TOTAL
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	
Giro de pessoal	condição de trabalho	1x cada 3 meses	2 pessoas saem da agencia a cada 3 meses. 2P x 4 vezes ano x CHVACV		R\$ 200					R\$ 200
					R\$ 200					R\$ 200

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS

NOME DO DIAGNÓSTICO

DEFEITOS DE QUALIDADE

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							TOTAL
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	
Briefing incompleto	falta de info	4x sem.	6 pessoas do atendimento passam 1h 4x semana refazendo briefing 6P x 1h x 4vezes semana x 46 sem x CHVACV		R\$ 38 640					R\$ 38 640
					R\$ 38 640					R\$ 38 640

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS										
NOME DO DIAGNÓSTICO										
DEFEITOS DE QUALIDADE										
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
Atraso na decisão em função			2 gerentes passam 6h 4x semana tentando aprovação dos trabalhos 2P x 6h x 4 vezes semana x 46 sem x CHVACV		R\$ 60 899			R\$ 59 990		R\$ 120 880
					R\$ 60 890			R\$ 59 990		R\$ 120 880

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS										
NOME DO DIAGNÓSTICO										
DEFEITOS DE QUALIDADE										
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
BD de campanha com erro	falta processo e controle	2x mês	3 pessoas TI passam 4h corrigindo o BD 3P x 4h x 46 semanas x CHVACV		R\$ 8 645					R\$ 8 640
		2x mês	4 pessoas passam 2h explicando aos clientes o atraso 4P x 2h x 2 vezes mês x 46 semanas x CHVACV		R\$ 27 679					R\$ 27 670
					R\$ 36 320					R\$ 36 320

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS										
NOME DO DIAGNÓSTICO										
DEFEITOS DE QUALIDADE										
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
Refações de orçamentos por falta de informação.	falta processo	2x mês	2 pessoas							
	e atenção		passa 3h 2x mês refazendo e reenviando NF aos clientes 2P x 3h x 2 vez por mês x 46 semanas x CHVACV		R\$ 4 432					R\$ 4 430
					R\$ 4 430					R\$ 4 430

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS										
NOME DO DIAGNÓSTICO										
DEFEITOS DE QUALIDADE										
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
Falha no processo de informação entre departamentos.		2x sem.	3 pessoas							
			passam 1h explicando aos clientes jobs em atraso 2x semana 3P x 1h x 2 vezes semana x 46 semanas x CHVACV		R\$ 41 345					R\$ 41 340
					R\$ 41 340					R\$ 41 340

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
 NOME DO DIAGNÓSTICO
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
Sistema VBD que é pago e pouco utilizado.	falta de processo	2x mês	6 pessoas passam 4 min 3x mês procurando arquivos 4 min = 0,06h 6 P x 0,06h x 3 vezes mês x 10 meses x CHCACV		R\$ 919					R\$ 910
					910 €					910 €

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
 NOME DO DIAGNÓSTICO
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
impressoras em pane	qualidade do serviço e estrutura	2x sem.	12 pessoas passam 10 min aguardando ou reimprimin. 10min = 0,20h 12P x 0,20h x 2 vezes semana x 46 semanas x CHVACV					R\$ 31 589		R\$ 31 580
								R\$ 31 580		R\$ 31 580

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS											
NOME DO DIAGNÓSTICO											
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA											
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO								
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL	
Máquinas lentas	qualidade do serviço e estrutura	1x mês	4 pessoas passam 10 min aguardando reparação 1x mês 10min = 0,15h 4P x 0,15h x 1 vez mês x 10 meses x CHVACV					R\$ 529			R\$ 520
								R\$ 520			R\$ 520

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS											
NOME DO DIAGNÓSTICO											
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA											
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO								
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL	
Falta de alinhamento na passagem de briefing	falta info	4x sem.	3 pessoas da criação passam 1h refazendo trabalhos 4x sem 3P x 2h x 4 vezes semana x 46 semanas x CHVACV		R\$ 68 765						R\$ 68 760
			3 pessoas do atendimento passam 40min refazendo trabalhos 3x semana 40min = 0,70h 3P x 0,70h x 3 semanas semana x 46 semanas x CHVACV		R\$ 18 949						R\$ 18 940
					R\$ 87 710						R\$ 87 710

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS										
NOME DO DIAGNÓSTICO										
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA										
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
Falta de alinhamento na passagem de briefing	falta info	4x sem.	3 pessoas		R\$ 68 765					R\$ 68 760
			da criação passam 1h refazendo trabalhos 4x sem 3P x 2h x 4 vezes semana x 46 semanas x CHVACV							
			3 pessoas do atendimento passam 40min refazendo trabalhos 3x semana 40min = 0,70h 3P x 0,70h x 3 vezes semana x 46 semanas x CHVACV		R\$ 18 949					R\$ 18 940
					R\$ 87 710					R\$ 87 710

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS										
NOME DO DIAGNÓSTICO										
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA										
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
Gastos extras na operação por falta de planejamento.	falta de processo	3x sem.	8 pessoas					R\$ 185 324		R\$ 185 320
			saem das reuniões sem direcionamento 3x semana 8P x 3 vezes semana 46 semanas x CHVACV							
								R\$ 185 320		R\$ 185 320

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
 NOME DO DIAGNÓSTICO
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
Desorganização na rede	desorganização	1x mês	2 pessoas passam 10min procurando material 1x semana 10min = 0,20h 2P x 0,20h x 1 vezes semana x 46 semanas x CHVACV		R\$ 1 902					R\$ 1 900
					R\$ 1 900					R\$ 1 900

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS
 NOME DO DIAGNÓSTICO
DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA

DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
Poucas impressoras na agência	rede mal gerida	2x sem.	6 pessoas passam 6 min sem impressora 2x semana 6min = 0,10h 0P 0,10h x 2 vezes semana x 46 semanas x CHVACV		R\$ 7 276					R\$ 7 270
					R\$ 7 270					R\$ 7 270

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS NOME DO DIAGNÓSTICO DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA										
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
Poucos prazos para realização de Jobs e orçamentos		3x mês	9 pessoas atrasam 1 dia 3x mês suas entregas aos clientes internos ou externos 9P x 8h x 46 semanas x CHVACV		R\$ 197 620					R\$ 197 620
					R\$ 197 620					R\$ 197 620

AVALIAÇÃO DOS CUSTOS OCULTOS NOME DO DIAGNÓSTICO DIFERENÇAS DE PRODUTIVIDADE DIRETA										
DISFUNCIONAMENTOS ELEMENTARES	CAUSAS DADAS AOS DISFUNCIONAMENTOS	FREQ. INDIC.	EFEITOS NO PLANO ECONÔMICO							
			DETALHE DO CÁLCULO	SOBRE SALÁRIOS	SOBRE TEMPO	SOBRE CONSUMO	NÃO PRODUÇÃO	NÃO CRIAÇÃO DE POTENCIAL	RISCOS	TOTAL
Redes sociais desatualizadas/ Site da agência desatualizado.	desorganização	2x mês	4 pessoas passam 50min 2 x mês enviando info em atraso 50min = 0,83h 4P x 0,83h x 2 vez mês x 10 meses x CHVACV		R\$ 1 228					R\$ 1 228
					R\$ 1 228					R\$ 1 228

ANNEXE 13

CONTRAT D'ACTIVITE PERIODIQUEMENT

NEGOCIABLE PROMOFF : Directeur

Commercial

CONTRAT D'ACTIVITÉ PÉRIODIQUEMENT NÉGOCIABLE

NOM PRÉNOM	Antonio G.
FONCTION	Diréc. commercial
ÉQUIPE	commercial

PÉRIODE	2015
PARTANT DU	Mai
JUSQU'AU	Novembre

ACCORD À LA PASSATION DU CONTRAT SUR LES POINTS 1 et 3

Le :

L'intéressé

Le supérieur hiérarchique

CONCLUSION SUR L'ÉVALUATION DU CONTRAT	
ACCORD SUR LE POINT 2, LE	
MONTANT DE LA PRIME ATTRIBUÉE	EUROS
OBSERVATIONS	



© ISEOR 1981
MAJ : 02/12/03

1) OBJECTIFS FIXÉS ET MOYENS SPÉCIFIQUES MIS À DISPOSITION PAR L'ENTREPRISE

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial ou	ÉTALONNAGE DU NIVEAU FINAL À ATTEINDRE AU :			MOYENS SPÉCIFI- QUES ALLOUÉS	% PONDE- RATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats Convertir un plus grand nombre de prospects en clients	10% des prospects sont converti en client	17%	16%	12%	Portefeuille de prospects et outil numérique pour l'indication des clients	10
2	Vendre un plus grand nombre de services de communication par client	60% des services offerts par l'agence ne sont pas utilisés par les clients	30%	20%	10%	Présentation numérique du portefeuille de services et des cas de clients	20
3	Création de potentiel Augmentation de la rentabilité des clients par job	Actuellement 3 à 6%	8%	6%	4%	Logiciel de gestion financière de compte	20
4	Augmenter la visibilité de l'agence sur le marché de la communication	Nous avons le site web uniquement	1 foires	0	1 foires	Participation à des foires et événements du marché	20
5	Comportement Donner plus d'autonomie à l'équipe commerciale	Centralisation des décisions	60%	40%	20%	Réunions bi-hebdomadaires + grille de compétence	10
6	Accompagner le travail des clients dans les secteurs de la planification et la création	Manque de contact et connaissance des processus intra-agence	70%	50%	20%	Cartographie des processus + support RH	20
						TOTAL	100%

Aut



© ISEOR 1981
MAJ : 02/12/03

3) COMPLÉMENTS DE SALAIRES

31) Montant maximal prévisionnel de la prime

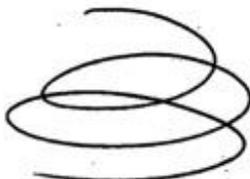
MOIS D'ACTIVITÉ	SALAIRE DE BASE
février	3.000
mars	3.000
avril	3.000
mai	3.000
juin	3.000
juillet	3.000
TOTAL	18.000 €

X % = 3.000

32) Calcul de la prime attribuée

FRACTION ATTRIBUÉE = 1/3 X € = 1.500 €

PAYABLE LE : 10 NOV. 2015



Auto

ANNEXE 14

CONTRAT D'ACTIVITE PERIODIQUEMENT NEGOCIABLE PROMOFF : Manager des opérations

CONTRAT D'ACTIVITÉ PÉRIODIQUEMENT NÉGOCIABLE

NOM PRÉNOM	Felipe R
FONCTION	gerente de operações
ÉQUIPE	operações

PÉRIODE	2015
PARTANT DU	janeiro
JUSQU'AU	junho

ACCORD À LA PASSATION DU CONTRAT SUR LES POINTS 1 et 3

Le : XXXXXXXXXX

L'intéressé

Le supérieur hiérarchique

CONCLUSION SUR L'ÉVALUATION DU CONTRAT	
ACCORD SUR LE POINT 2, LE	
MONTANT DE LA PRIME ATTRIBUÉE	EUROS
OBSERVATIONS	



© ISEOR 1981
MAJ : 02/12/03

1) OBJECTIFS FIXÉS ET MOYENS SPÉCIFIQUES MIS À DISPOSITION PAR L'ENTREPRISE

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial ou	ÉTALONNAGE DU NIVEAU FINAL À ATTEINDRE AU :			MOYENS SPÉCIFI- QUES ALLOUÉS	% PONDE- RATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats respecter prazos de produção	50% dos projetos estão em atraso	80%	70%	60%	estrutur ar calendá rio	10
2	detalhar melhor os materias de produção	20% de retrabalho	90%	70%	40%	tabela de material	20
3	Création de potentiel mudar fornecedores com histórico ruim	20% dos fornecedores entregam com atraso	70%	50%	30%	seleção	20
4	separar equipe grafica de equipe produção	seleção do job por competencia	100%	80%	60%	qualific ação	20
5	Comportement participar de reuniões de briefing com comercial	ausencia permanente	80%	40%	20%	agenda	10
6	partilhar as informações com equipe	falta de comunicação com equipe	80%	60%	40%	reunião seman	20
						TOTAL	100%

FR.



© ISEOR 1981
MAJ : 02/12/03

3) COMPLÉMENTS DE SALAIRES

31) Montant maximal prévisionnel de la prime

MOIS D'ACTIVITÉ	SALAIRE DE BASE
dezembro	7.000
janeiro	7.000
fevereiro	7.000
março	7.000
abril	7.000
maio	7.000
TOTAL	42.000

x % = 5.000

32) Calcul de la prime attribuée

FRACTION ATTRIBUÉE = $\frac{1}{3}$ X € = 3.800 €

PAYABLE LE : 10 junho 2015



© ISEOR 1981
MAJ : 02/12/03

ANNEXE 15

*CONTRAT D'ACTIVITE PERIODIQUEMENT
NEGOCIABLE PROMOFF : Manager de la
planification stratégique*

CONTRAT D'ACTIVITÉ PÉRIODIQUEMENT NÉGOCIABLE

NOM PRÉNOM	Ricardo M
FONCTION	Gerente Planejamento Estratégico
ÉQUIPE	Planejamento Estratégico

PÉRIODE	2015
PARTANT DU	fevereiro
JUSQU'AU	agosto

ACCORD À LA PASSATION DU CONTRAT SUR LES POINTS 1 et 3

Le :

L'intéressé

Le supérieur hiérarchique

CONCLUSION SUR L'ÉVALUATION DU CONTRAT	
ACCORD SUR LE POINT 2, LE	
MONTANT DE LA PRIME ATTRIBUÉE	EUROS
OBSERVATIONS	



© ISEOR 1981
MAJ : 02/12/03

1) OBJECTIFS FIXÉS ET MOYENS SPÉCIFIQUES MIS À DISPOSITION PAR L'ENTREPRISE

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial ou	ÉTALONNAGE DU NIVEAU FINAL À ATTEINDRE AU :			MOYENS SPÉCIFI- QUES ALLOUÉS	% PONDE- RATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats considérer a integralidade do briefing comercial	30% de retrabalho	90%	80%	70%	reunião com comerci al	10
2	utilizar diferentes mecanicas promocionais	10% das campamãha são iguais	50%	40%	30%	pesquis a	20
3	Création de potentiel organizar equipe de acordo com grupo de clientes	muito tempo para compreender o cliente	70%	50%	30%	históric o de campanha	20
4	montar banco de dados de campanha	histórico do cliente e da agecia	40%	30%	20%	TI	20
5	Comportement liderança nos jobs	falta de integração com a equipe	90%	80%	70%	reuniões	10
6	formar equipe em diferentes ferramentas de planeamento	os conceitos usados são muito próximos	80%	60%	40%	formçã o e RH	20
						TOTAL	100%

Rm.

3) COMPLÉMENTS DE SALAIRES

31) Montant maximal prévisionnel de la prime

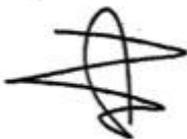
MOIS D'ACTIVITÉ	SALAIRE DE BASE
dezembro	8.000
janeiro	8.000
fevereiro	8.000
março	8.000
abril	8.000
maio	8.000
TOTAL	48.000

x % = 7.000

32) Calcul de la prime attribuée

FRACTION ATTRIBUÉE = $\frac{1}{3}$ X € = 5.900 €

PAYABLE LE : 17 agosto 2015



© ISEOR 1981
MAJ : 02/12/03

ANNEXE 16

*CONTRAT D'ACTIVITE PERIODIQUEMENT
NEGOCIABLE DIGICOM : Manager
Commercial*

CONTRAT D'ACTIVITÉ PÉRIODIQUEMENT NÉGOCIABLE

NOM PRÉNOM	Tadeu M
FONCTION	gerente comercial
ÉQUIPE	comercial

PÉRIODE	2014
PARTANT DU	janeiro
JUSQU'AU	julho

ACCORD À LA PASSATION DU CONTRAT SUR LES POINTS 1 et 3

Le :

L'intéressé

Le supérieur hiérarchique

CONCLUSION SUR L'ÉVALUATION DU CONTRAT	
ACCORD SUR LE POINT 2, LE	
MONTANT DE LA PRIME ATTRIBUÉE	EUROS
OBSERVATIONS	



© JSEOR 1981
MAJ : 02/12/03

1) OBJECTIFS FIXÉS ET MOYENS SPÉCIFIQUES MIS À DISPOSITION PAR L'ENTREPRISE

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial ou	ÉTALONNAGE DU NIVEAU FINAL À ATTEINDRE AU :			MOYENS SPÉCIFI- QUES ALLOUÉS	% PONDE- RATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats briefings em atraso com planejamento	30% dos trabalhos estão em atraso	90%	70%	50%	negociar os prazos antes	10
2	briefing incompleto	40% de retrabalho nos jobs de clientes	90%	70%	50%	reformatar o conteúdo	20
3	Création de potentiel frequentar mais o cliente	60% do tempo está dentro da agencia	70%	50%	30%	reuniões periódicas	20
4	aumentar o numero de clientes	sub-utilização dos recursos disponíveis	30%	20%	10%	prospecção	20
5	Comportement interagir mais com criação e planejamento	ausencia na reunião de briefing	90%	40%	20%	agenda reunião dept.	10
6	reforçar a relação da equipe com planejamento e criação	falta de comunicação com as equipe	90%	80%	40%	reunião seman	20
						TOTAL	100%



Sandra Dantas
ISEOR 1981
MAJ : 02/12/03

3) COMPLÉMENTS DE SALAIRES

31) Montant maximal prévisionnel de la prime

MOIS D'ACTIVITÉ	SALAIRE DE BASE
dezembro	6.000
janeiro	6.000
fevereiro	6.000
março	6.000
abril	6.000
maio	6.000
TOTAL	36.000

X % = 3.600

32) Calcul de la prime attribuée

FRACTION ATTRIBUÉE = $\frac{1}{3}$ X € = 2.900 €

PAYABLE LE : 2 junho 2014



MAJ : 02/12/03

ANNEXE 17

*CONTRAT D'ACTIVITE PERIODIQUEMENT
NEGOCIABLE DIGICOM : Manager de la
planification*

CONTRAT D'ACTIVITÉ PÉRIODIQUEMENT NÉGOCIABLE

NOM PRÉNOM	Rogério F
FONCTION	gerente de planejamento
ÉQUIPE	planejamento

PÉRIODE	2014-2015
PARTANT DU	novembro 2014
JUSQU'AU	maio 2015

ACCORD À LA PASSATION DU CONTRAT SUR LES POINTS 1 et 3

Le :

L'intéressé

Le supérieur hiérarchique

CONCLUSION SUR L'ÉVALUATION DU CONTRAT	
ACCORD SUR LE POINT 2, LE	
MONTANT DE LA PRIME ATTRIBUÉE	EUROS
OBSERVATIONS	



ISEOR 1981
MAJ : 02/12/03

1) OBJECTIFS FIXÉS ET MOYENS SPÉCIFIQUES MIS À DISPOSITION PAR L'ENTREPRISE

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial ou	ÉTALONNAGE DU NIVEAU FINAL À ATTEINDRE AU :			MOYENS SPÉCIFI- QUES ALLOCUÉS	% PONDE- RATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats respecter os prazos dos trabalhos dos clientes	40% dos trabalhos estão em atraso	100%	70%	30%	negocia ção entre equipes	10
2	utilizar a totalidade do briefing que chega do comercial	30% de retrabalho nos jobs de clientes	100%	70%	30%	ter a mesma fonte	20
3	Création de potentiel structurer a equipe em função de especialidade	40% equipe possuem mesma competencia	70%	50%	30%	seleção especia lidade	20
4	aumentar a eficiencia da equipe	baixo numero de jobs por profissional	70%	50%	30%	TI sistema	20
5	Comportement adotar um estilo e liderança participativa	isolamento de alguns profissionais	80%	40%	20%	secção de formaç ão	10
6	formar a equipe como um coach	falta de comunicação com equipe	80%	50%	40%	reunião seman	20
						TOTAL	100%

SEOR 1981
MAJ : 02/12/03

3) COMPLÉMENTS DE SALAIRES

31) Montant maximal prévisionnel de la prime

MOIS D'ACTIVITÉ	SALAIRE DE BASE
dezembro	5.000
janeiro	5.000
fevereiro	5.000
março	5.000
abril	5.000
maio	5.000
TOTAL	30.000

x % = 3.000

32) Calcul de la prime attribuée

FRACTION ATTRIBUÉE = $\frac{1}{3}$ X € = 2.000 €

PAYABLE LE : 2 junho 2015

ISEOR 1981
MAJ : 02/12/03

ANNEXE 18

*CONTRAT D'ACTIVITE PERIODIQUEMENT
NEGOCIABLE DIGICOM : Directeur Créatif*

CONTRAT D'ACTIVITÉ PÉRIODIQUEMENT NÉGOCIABLE

NOM PRÉNOM	Adriano M.
FONCTION	Directeur créatif
ÉQUIPE	Création

PÉRIODE	2015
PARTANT DU	Février
JUSQU'AU	Juillet

ACCORD À LA PASSATION DU CONTRAT SUR LES POINTS 1 et 3

Le :

L'intéressé

Le supérieur hiérarchique

CONCLUSION SUR L'ÉVALUATION DU CONTRAT	
ACCORD SUR LE POINT 2, LE	
MONTANT DE LA PRIME ATTRIBUÉE	EUROS
OBSERVATIONS	



© ISEOR 1981
MAJ : 02/12/03

1) OBJECTIFS FIXÉS ET MOYENS SPÉCIFIQUES MIS À DISPOSITION PAR L'ENTREPRISE

N°	OBJECTIF	INDICATEUR : niveau initial au	ÉTALONNAGE DU NIVEAU FINAL À ATTEINDRE AU :			MOYENS SPÉCIFI- QUES ALLOUÉS	% PONDE- RATION
			3/3	2/3	1/3		
1	Résultats immédiats						
	Respecter les délais de chaque job	48% des jobs sont en retard	100%	70%	30%	Négocia- tion entre commer- cial et client	10
2	Respecter les horaires de travail de l'agence	100% du personnel est en retard tous les jours, le matin et après le déjeuner	100%	70%	30%	Calendrier avec les horaires clés pour l'agence	20
	Création de potentiel						
3	Participer aux réunions de briefing avec secteur planification et commercial	La participation est très sporadique	70%	60%	30%	Système de suivi informatisé par job	20
	Augmenter le nombre des travaux par client	Il n'y a pas de recommandation du secteur créatif, du DC	80%	60%	30%	Participati- on à la réunion de briefing par client	20
5	Comportement						
	Augmenter les interactions entre la création et d'autres départements	Le D. créatif ne participe pas aux événements d'entreprise	60%	40%	20%	Réunions bi- hebdoma- daires entre les secteurs	10
6	Former et accompagner les membres de la création dans leur travail	Manque de contact avec le personnel	90%	60%	30%	Grille de compétence et support RH + plan de formation	20
						TOTAL	100%

3) COMPLÉMENTS DE SALAIRES

31) Montant maximal prévisionnel de la prime

MOIS D'ACTIVITÉ	SALAIRE DE BASE
février	4.000
mars	4.000
avril	4.000
mai	4.000
juin	4.000
juillet	4.000
TOTAL	24.000 €

x % = 6.000

32) Calcul de la prime attribuée

FRACTION ATTRIBUÉE = $\frac{1}{3}$ X € = 4.500 €

PAYABLE LE : 10/07/2015

ANNEXE 19

GRILLE D'AUTO-ANALYSE DU TEMPS

DIGICOM : Directeur Créatif

JOURNEE DU :		AUTO-ANALYSE DU TEMPS DE														Directeur créatif								
Nature de l'acte	Emet-teur	Acte concret	Nb pas-sages	Temps en minutes	Type d'activité (en minutes)					Valeur ajoutée (en minutes)				Urgence réelle (en minutes)				Observations	Evolution souhaitable					
					GC	RD	GF	PS	PD	TF	F	f	tf	TF	F	f	tf		A	B	C			
reflex.	Dcri.	Analyser les travaux actuels dans la création	3	80	80						80				80					80				
lecture	Dcri.	Nouveaux briefings dans la création	2	50				50				50				50						50		
contact	D.Arte	Interface avec la planification	3	90					90			90			90							90		
rdv	D.Com	Demande du client sur la création	2	100			130						130	130								130		
	Dcri.	dejeunè	1	120																				
ecrit	Dcri.	Réponse à des email	2	30	30						30				30							30		
G.Doc	D. Plan.	echanger fichiers réseau avec le plan	2	30		30							30	30								30		
contact	Dcri.	Mise à jour travaux avec son équipe	3	60			60				60		60									60		
telepho.	D. Tecn	Appel du directeur de la technologie	1	25		25							25	25								25		
contact	Copywriter	Explication du briefing	2	30		20					20			20								20		
TOTALISATION EN MINUTES				615	110	75	130	110	90	0	130	200	185	235	230	50	0					110	210	195
POURCENTAGE DE CHAQUE TYPE D'ACTIVITE, NIVEAU DE VALEUR AJOUTEE, D'URGENCE REELLE ET D'EVOLUTION SOUHAITABLE				100%	18%	12%	21%	18%	15%	0%	21%	33%	30%	38%	37%	8%	0%					18%	34%	32%
A REMPLIR EN TEMPS REEL					A REMPLIR EN FIN DE JOURNEE										A REMPLIR AVEC PLUS DE RECUL									

RÉSUMÉ

Cette thèse présente les résultats d'une recherche-intervention dans deux agences de communication au Brésil (agence A et agence B), toutes les deux en cours de fusion et d'acquisition avec d'autres agences dans le même secteur de la communication. Un scénario commun s'est déroulé dans ces deux agences A (103 salariés) et B (32 salariés) : Une agence de communication off line a acheté une agence de communication on line dans l'objectif de se restructurer, pour répondre à la demande croissante de services de communication sur le marché brésilien, due aux événements des 4 prochaines années : la Coupe du Monde et les Jeux Olympiques. Après la fusion des deux agences, les ventes ont augmenté, mais la marge a sensiblement chuté, ce qui a conduit les partenaires à accepter une recherche-intervention pour améliorer leur performance socio-économique. Cette recherche-intervention s'est déroulée dans l'agence A de 2012 à 2016 et l'agence B en 2015 et 2016. Tout le processus initial de diagnostic a été effectué en partie à distance (de manière non présenteielle) et en partie en présentiel. La présentation du diagnostic et le processus de changement mis en oeuvre ont été réalisés de manière présenteielle au Brésil.

L'intégration de deux sociétés fusionnées a permis de développer de nouvelles compétences individuelles et collectives, sous condition d'une démarche proactive délibérée. Le fait est que la fusion a révélé des dysfonctionnements dans chacune des entreprises, générateurs de coûts cachés. Pour améliorer leurs performances économiques et commerciales, une démarche proactive délibérée visant l'amélioration de compétences individuelles et collectives a été engagée. Cette démarche a généré une dynamique et une mobilisation interne, qui ont interpellé particulièrement le secteur création de ces deux agences, qui s'avérait être particulièrement rétif au changement.

Mots clés : fusion-acquisition, changement, performance, dysfonctionnements, compétence, stratégie, activités, résistance, communication.

ABSTRACT

This thesis presents the results of a research-intervention in two communication agencies in Brazil (agency A and agency B), both in the process of merger and acquisition with other agencies in the same sector of communication. A common scenario took place in these two agencies A (103 employees) and B (32 employees): An offline communication agency has bought an online communication agency with the aim of restructuring, to meet the demand growing communication services in the Brazilian market, due to the events of the next 4 years: the World Cup and the Olympic Games. After the merger of the two agencies, sales increased, but the margin dropped significantly, leading the partners to accept a research-intervention to improve their socio-economic performance. This research-intervention took place in the agency A from 2012 to 2016 and the agency B in 2015 and 2016. All the initial process of diagnosis was carried out partly remotely (not presential) and partly in face-to-face (present on sites). The presentation of the diagnosis and the process of change implemented were carried out in Brazil.

The integration of two merged companies has made it possible to develop new individual and collective skills, subject to a deliberate proactive approach. The fact is that the merger revealed dysfunctions in each one of the companies, and thus generating hidden costs. To improve their economic and commercial performance, a deliberate proactive approach aimed at improving individual and collective skills has been initiated. This approach generated a dynamic and an internal mobilization, which particularly concerned the creation sector of these two agencies, which proved to be particularly resistant to change.

Key words: mergers and acquisitions, change, performance, dysfunctions, competence, strategy, activities, resistance, communication.