

Management des Compétences & Implications du Personnel (MCIP)

Mastère Spécialisé Normalisation Qualité Certification Essais

Master 2 Qualité et Performance dans les Organisations UTC

QPO 12 : Communication Professionnelle de Projet

2014 / 2015

Groupe 5: «TEAM LEADER MANAGER»

BAILI Hamdi

LI Qing

MISÉRE Joslly Brunell

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
Liste de figures.....	3
Liste de tableaux.....	3
Résumé	4
Remerciements.....	4
Introduction.....	5
Chapitre 1	6
1.1 <i>Le contexte de MCIP</i>	6
1.2 <i>Les Enjeux de MCIP</i>	6
1.3 <i>Synthèse de méthodes d'évaluation des compétences existantes</i>	7
1.4 <i>Synthèse de méthodes d'évaluation sur l'implication du personnel</i>	9
Chapitre 2	11
2.1 <i>Mesurer les compétences pour progresser</i>	11
2.2 <i>Mode d'usage de l'enquête d'autodiagnostic des compétences</i>	11
2.3 <i>Diagnostiquer l'implication du personnel pour évoluer</i>	12
2.4 <i>Mode d'usage du cycle de mesure de l'implication du personnel</i>	13
2.5 <i>Proposer des progrès pour relever les enjeux sur l'implication du personnel</i>	13
Chapitre 3	15
3.1 <i>Problème-clef</i>	15
3.2 <i>Méthode choisie et justification</i>	15
3.3 <i>Exploiter les résultats et perspectives</i>	16
3.3.1 <i>Résultat de l'enquête de Management des compétences</i>	16
3.3.2 <i>Plan des actions pour relever les enjeux du processus stratégique</i>	17
3.3.3 <i>Résultats de l'enquête de l'outil autodiagnostic de l'implication du personnel</i>	17
3.3.4 <i>Plan d'actions pour l'outil d'autodiagnostic de l'implication du personnel</i>	18
3.4 <i>Enseignements tirés</i>	19
Conclusion	20
Bibliographie.....	21

Liste de figures

Figure 1: Le processus de management des compétences du personnel selon MITRANI 1992 [2].....	7
Figure 2: Les processus de management des compétences du personnel selon ISO 9001 [3].....	7
Figure 3: Les six étapes du management des compétences selon la norme FD X50-183 [1].....	8
Figure 4: Comparaison sur l'implication du personnel [4]	9
Figure 5: Pyramide Maslow	10
Figure 6: L'outil de management des compétences du personnel selon Team Leader Manager	11
Figure 7: Mode d'usage de l'enquête d'autodiagnostic des compétences	11
Figure 8: Modèle de l'enquête d'autodiagnostic des compétences	12
Figure 9: Le cycle d'implication du personnel selon Team Leader Manager	12
Figure 10: Mode d'usage du cycle d'implication du personnel.....	13
Figure 11: Modèle du cycle d'implication du personnel	13
Figure 12: Résultat de l'enquête management des compétences	16
Figure 13: Plan d'actions par zone pour management des compétences	17
Figure 14: Résultat de l'enquête d'implication du personnel	17
Figure 15: Plan d'actions par zone d'implication du personnel.....	19

Liste de tableaux

Tableau 1 : Les résultats sur les moyennes et les écarts types	16
Tableau 2 : Les résultats sur les moyennes et les écarts types	18

Résumé

Des organisations, quel que soit sa taille, son type et ses activités, ont besoin d'améliorer l'implication et des compétences de leur personnel. La connaissance des compétences des personnels est nécessaire pour les Ressources Humaines pendant le recrutement et il est aussi indispensable de réaliser des séries d'autodiagnostic des manager et son personnel.

Afin d'aider et simplifier tâches des cadres l'autodiagnostic des managements des compétences et l'implication du personnel, l'équipe Team Leader Manager à mis en place un processus d'identification des compétences stratégique et un outil d'autodiagnostic de l'Implication du Personnel.

Ce projet, vous présente des processus et des outils d'autodiagnostic majeurs d'application en s'inspirant de la norme ISO 10018, qui est une ligne directrice faite par les entreprises pour les entreprises.

Remerciements

La reconnaissance est l'art d'humilité, c'est dans cette optique que le groupe Team Leader Manger ne saurait être ingrat sans dire les sincères remerciements à toute l'équipe de la promo NQCE & QPO 2014 – 2015 en générale, en particulier à Monsieur Gilbert FARGES Responsable du Master Qualité et Performance dans les Organisations, qui a permis à l'équipe de réaliser ce mémoire au sein du module QPO12. Son aide ainsi que son évaluation sur les travaux tout au long de ce mémoire, à permis à l'équipe de prendre en compte ces remarques, critiques, suggestions afin d'avancer et d'améliorer ce projet.

Les remerciements également M. J P CALISTE, Mme Sabine BRAULE et M. Arnaud D pour leur participation et leurs suggestions abondantes et riche en expérience.

En fin, l'équipe n'oubliera pas de remercier toute l'équipe de l'UTC sans elle, tout cela n'aurait pas été réalisé.

Introduction

Face aux changements importants de l'environnement économique, l'entreprise, l'organisme, pour survivre, rester compétitive et se développer, doit réagir et entrer en action pour être plus flexible, s'ouvrir, comprendre son personnel et s'ouvrir à l'innovation.

Les compétences techniques mais aussi managériales et comportementales sont les atouts majeurs de ce challenge. C'est une vision d'un système de management des compétences qui se tourne vers le futur plutôt que dans le résultat immédiat.

La compétence est ainsi considérée comme étant « la capacité à mettre en œuvre des connaissances, savoir-faire et comportements en situation d'exécution » (FDX 50-183, AFNOR, Juillet 2002).

L'équipe « Team Leader Managers », se lance donc dans cette aventure, proposé par l'équipe pédagogique du Master et Mastère Spécialisé : M. FARGES et M. CALISTE. Après une étude de la norme, l'équipe s'est fixé comme objectifs de développer des outils qui permettront de faciliter l'utilisation des outils des managements de compétences et l'implication du personnel simplifier pour les cadres dirigeants en s'inspirant de la norme Iso 10018.

Chapitre 1

1.1 Le contexte de MCIP

Il est explicité dans l'introduction de la norme [1] en ces termes: «La performance globale d'un système de management de la qualité et ses processus dépendent en définitive de l'implication du personnel compétent correctement introduit et intégré dans l'organisation. L'implication du personnel a son importance en ce sens qu'elle permet au système de management de la qualité d'une organisation d'obtenir des résultats cohérents et alignés sur les stratégies et les valeurs du personnel.

Il est indispensable d'identifier, de développer et d'évaluer les connaissances, le savoir-faire et le comportement, ainsi que l'environnement de travail, requis pour une implication efficace du personnel avec les compétences nécessaires.

La présente Norme internationale fournit des lignes directrices applicables aux facteurs humains qui exercent une influence sur l'implication et la compétence des personnes, et qui créent de la valeur qui permet d'atteindre les objectifs de l'organisation.»

ISO 10018 établit une approche stratégique étayée par des processus et décrit les actions, les résultats et les plans tactiques dédiés à l'implication et à la compétence des personnes. Comme le confirme la norme : « Si l'implication et la compétence des personnes sont contrôlées, mesurées et analysées dans le système de management de la qualité, cela donne des résultats qui permettent à la direction de prendre des décisions dans le sens de l'amélioration du niveau de satisfaction des clients.»

1.2 Les Enjeux de MCIP

Dans un monde où normes et réglementations deviennent de plus en plus complexes, les organisations doivent être suffisamment vigilantes et réactives. Elles doivent en connaître les enjeux et mettre en application ces exigences en amont afin de pouvoir proposer des produits conformes sur le marché. Ces enjeux sont d'autant plus stratégiques que les impacts en termes de coûts et d'image d'une non-conformité et de retours produits sont critiques dans un marché très compétitif.

D'où l'importance de la compétence des personnels dans la réussite de l'organisme afin d'atteindre ces objectifs fixés auprès de ces clients.

L'enjeu de MCIP consiste à mettre en place un processus d'identification des compétences stratégiques et un outil d'autodiagnostic intuitif et opérationnel pour qu'un manager, un RH ou un directeur d'entreprise puisse comprendre rapidement ce qu'il doit faire pour améliorer l'efficacité de son système de management des compétences.

1.3 Synthèse de méthodes d'évaluation des compétences existantes

- Une méthode de gestion des compétences selon Mitrani

Pour Mitrani 1992 [2] , les compétences doivent refléter les comportements nécessaires au futur succès de l'organisation. Il convient donc premièrement d'identifier un profil de compétence.

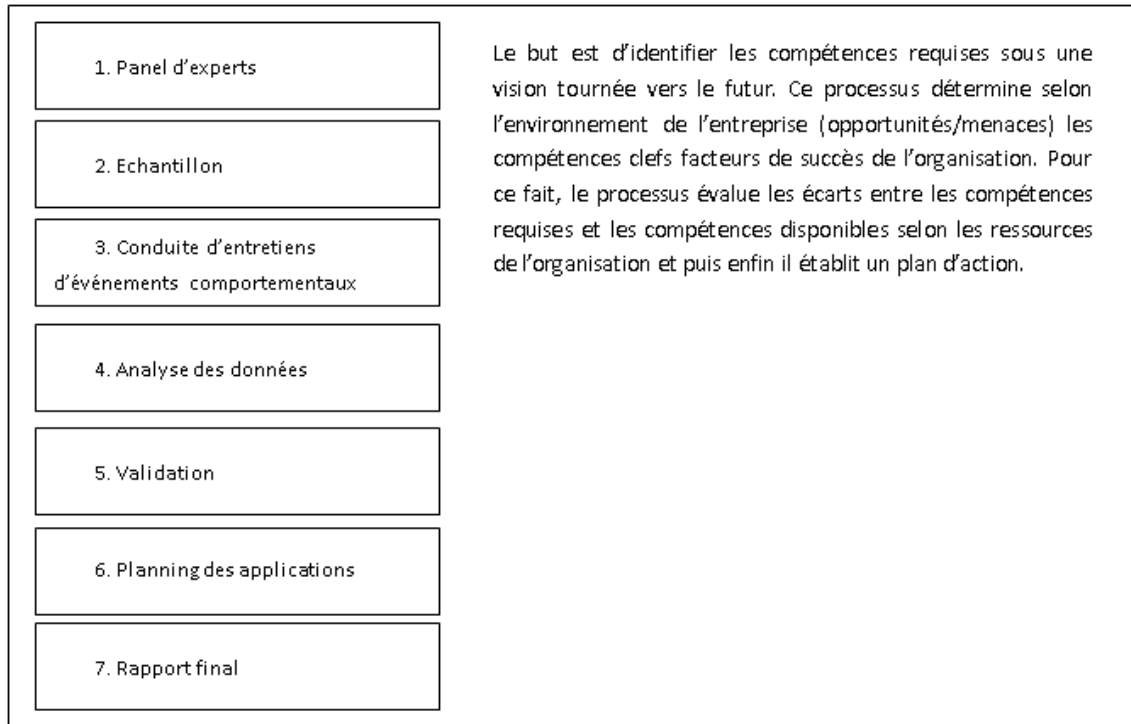


Figure 1: Le processus de management des compétences du personnel selon MITRANI 1992 [2]

- Une méthode d'identification des compétences disponibles selon la norme ISO 9001

Selon la norme ISO 9001, l'organisme doit « pouvoir à la formation ou entreprendre d'autres actions pour satisfaire ces besoins. Pour cela, l'organisme doit tout d'abord déterminer les compétences disponibles, dans le but de filtrer les compétences manquantes.

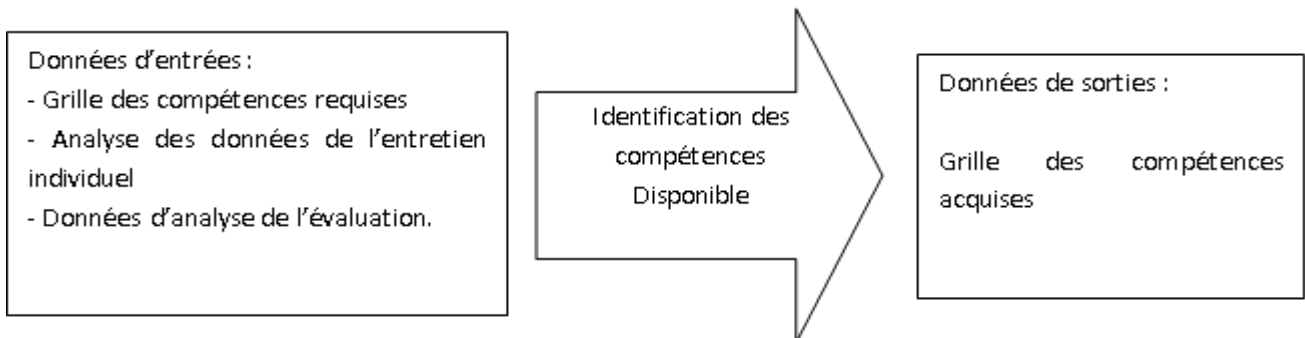


Figure 2: Les processus de management des compétences du personnel selon ISO 9001 [3]

- **Une méthode d'identification des compétences selon FD X50-183**

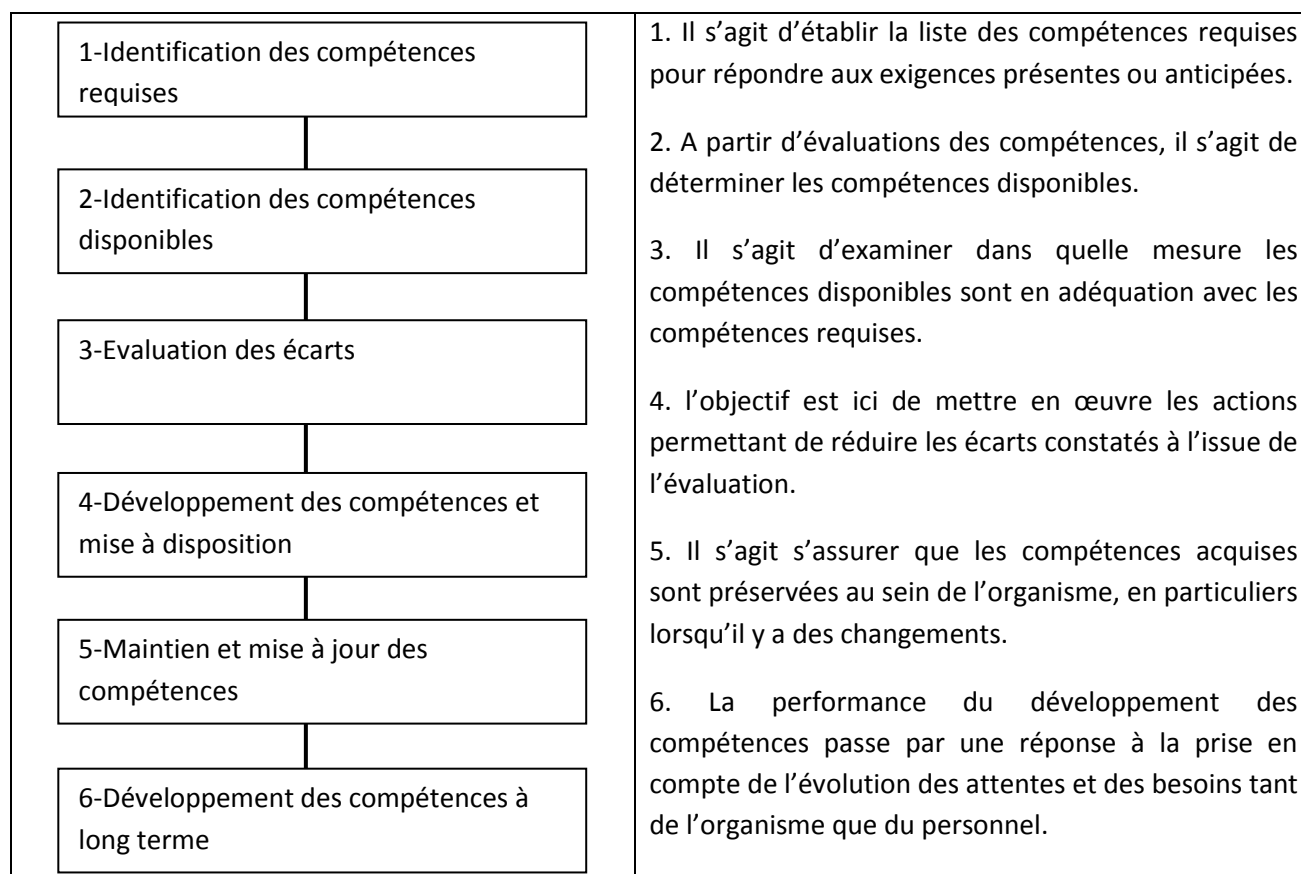


Figure 3: Les six étapes du management des compétences selon la norme FD X50-183 [1]

En somme les compétences sont comme des plantes fragiles, elles doivent être cultivées et soignées au quotidien pour être valorisées. C'est le rôle du management que de veiller à la croissance des compétences qui lui sont confiées et de déterminer en permanence leur adéquation avec les missions et les fonctions toujours renouvelées qui constituent désormais le champ d'actions des organismes.

1.4 Synthèse de méthodes d'évaluation sur l'implication du personnel

Pour illustrer cela voici ci-dessous un tableau comparatif de deux méthodes de Management des Compétences, et un tableau comparatif de l'implication du personnel.

	Motivation	Moteur	Frein	Exemples de stimuli positifs	Impact de 1 (nul) à 4 (fort)
1	Pouvoir	Responsabilité Prestige, Notoriété Possession	Soumission, Absence de décision, Non-participation	Projet innovant, Titre et avantages associés	
2	Intérêt	Argent, Gains, Avantages	Trop/pas assez	Prime, Augmentation de salaire	
3	Séduction	Relation sexy, Charme	Isolement, Dévalorisation, Autocritique	Accueil du public, Mixité des équipes	
4	Compétition	Objectifs, Rivalité Dépassement de soi	Anomie, Manque d'affirmation	Evaluation, Défi, Mode d'emploi, Planning	
5	Oblativité	Aide, Don de soi	Repli, Egocentrisme	Formation, Tutorat	
6	Vitalité	Création, Energie	Routine, Dépression, Activité réduite	Voyage, Diversité des engagements, Nouveauté	

Figure 4: Comparaison sur l'implication du personnel [4]

Le tableau peut s'appliquer à un collaborateur comme à l'ensemble d'un service et s'actualiser au fil du temps en fonction des évaluations et des rééquilibrages effectués. Pour chaque paramètre, chaque collaborateur sera désigné par ses initiales, affectées d'un chiffre de 1 à 4 pour noter le degré d'efficacité obtenu.

Selon Alain LABRUFFE, l'implication du personnel peut se stimuler en 6 besoins : Pouvoir, Intérêt, Séduction, Compétition, Oblativité, Vitalité. Sur chaque besoin, il définit les éléments motivateurs et les éléments demotivateur à l'implication du personnel.

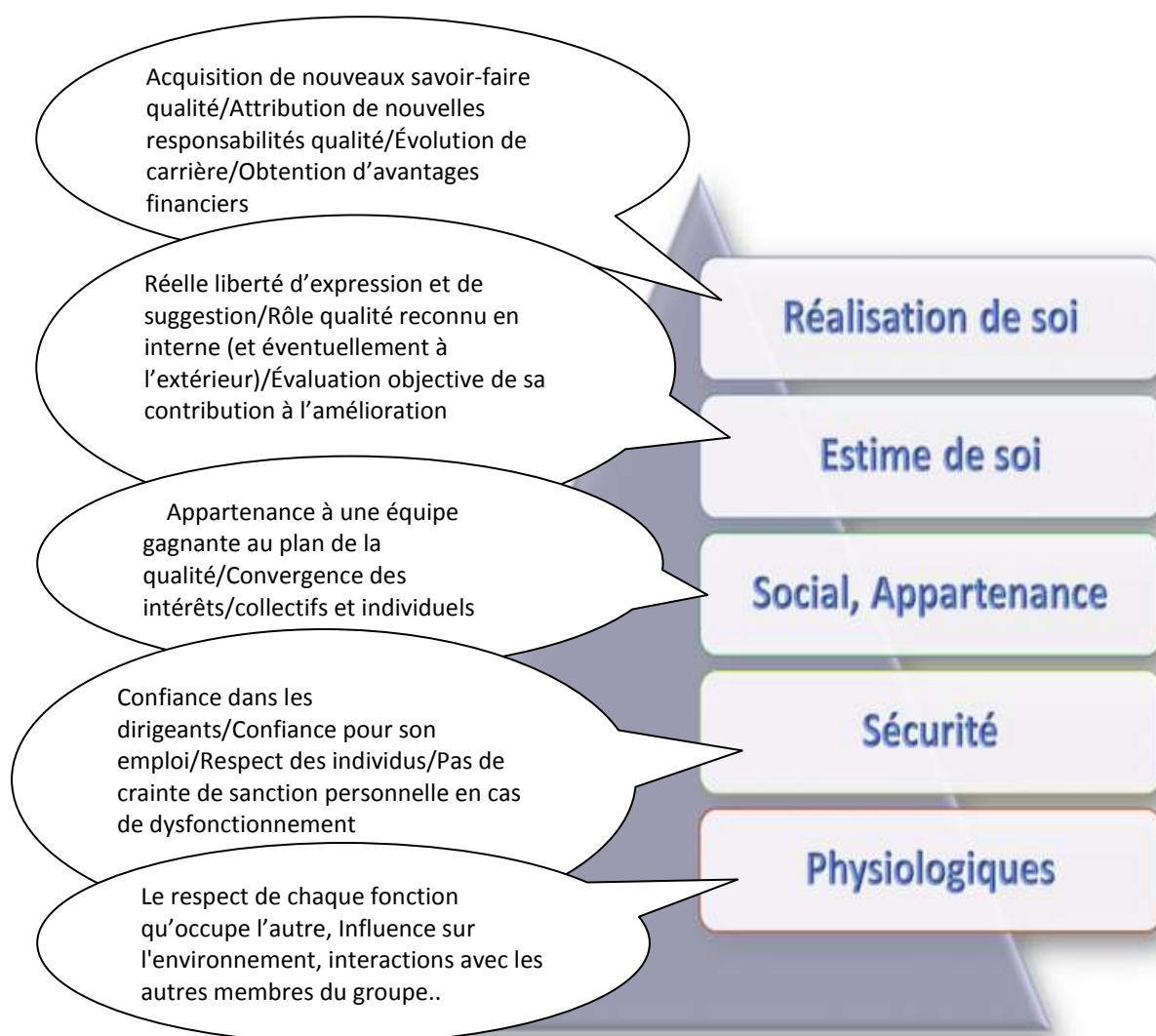


Figure 5: Pyramide Maslow [5]

L'implication du personnel selon MASLOW [5] est défini en 5 besoins fondamentaux : Physiologiques ; sécurité ; social, Appartenance ; Estime de soi ; Réalisation de soi.

En conclusion, malgré la divergence des mots utilisés par chaque auteur, il y a des convergences de certains points (le social et intérêt, estime de soi et séduction).

Chapitre 2

2.1 Mesurer les compétences pour progresser

En sommes, après les différentes études comparatives sur les deux modèles choisis, l'équipe a analysé chaque modèle existant ce qui l'a permis à proposer l'outil ci-dessous sous forme de processus:

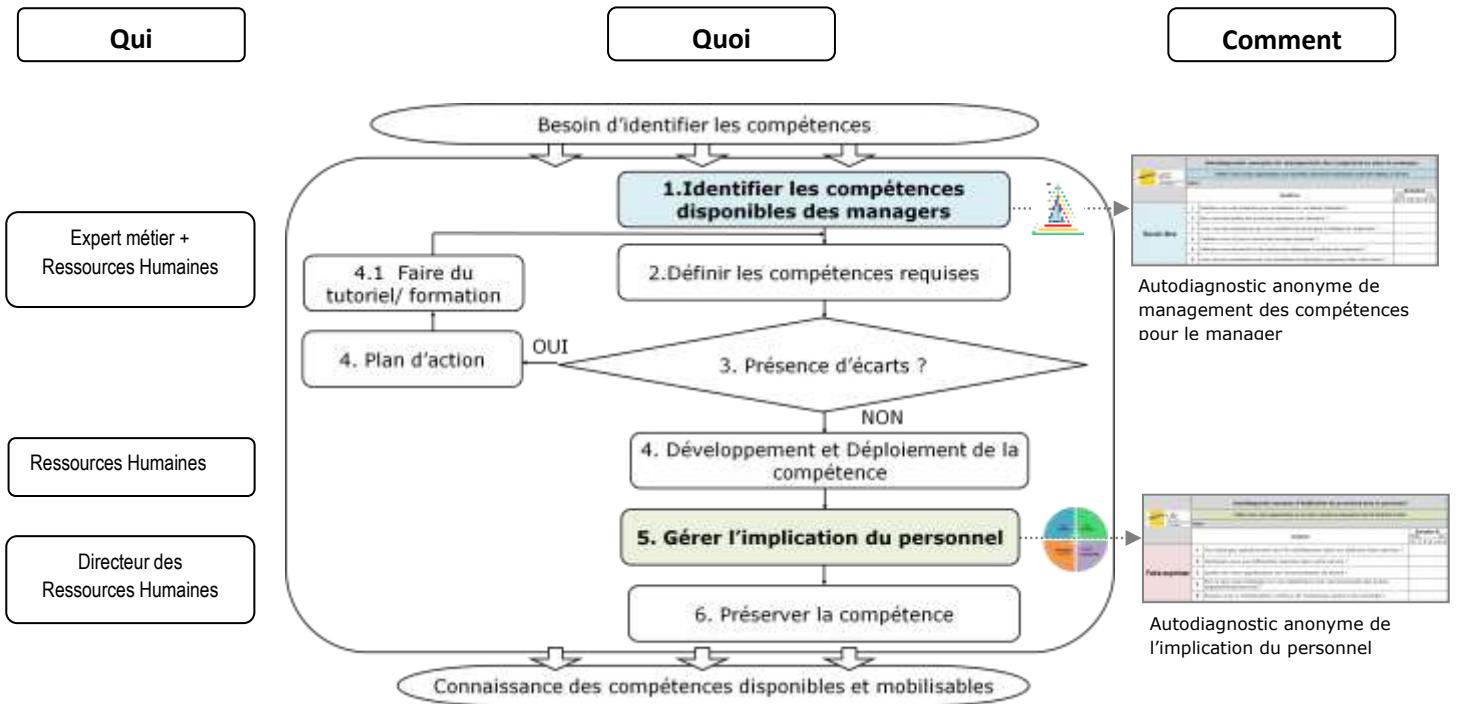


Figure 6: L'outil de management des compétences du personnel selon Team Leader Manager [source auteur]

2.2 Mode d'usage de l'enquête d'autodiagnostic des compétences

Afin de simplifier l'utilisation pour les futurs utilisateurs, l'équipe a mis en place un mode d'usage (figure 7).



Figure 7: Mode d'usage de l'enquête d'autodiagnostic des compétences [source auteur]

Une fiche d'enquête d'autodiagnostic dont les questions ont été inspirées de l'annexe de la norme ISO 10018, est élaborée sous format EXCEL. Cette fiche est mise à la disposition des utilisateurs. Voici un modèle ci-dessous (figure 8).

Enquête sur les capacités managériales			
Date : 7 février 2015		Entreprise : Team Leader Manager	
Questions		Choisissez vos niveaux	
Savoir-être	1	Sollicitez-vous votre hiérarchie pour la réalisation de vos tâches habituelles ?	4
	2	Etes-vous responsable des processus auxquels vous participez ?	5
	3	Avez-vous des expériences qui vous permettent de développer la stratégie de l'organisme ?	2
	4	Participez-vous à la mise en œuvre des nouveaux processus ?	4
	5	Participez-vous activement au développement stratégique et politique de l'organisme ?	3
	6	Avez-vous les compétences qui vous permettent de représenter l'organisme dans votre réseau ?	4

Figure 8: Modèle de l'enquête d'autodiagnostic des compétences [source auteur]

2.3 Diagnostiquer l'implication du personnel pour évoluer

L'implication du personnel est un domaine très sensible pour certain il est destiner ou réserver que aux DRH, IRH, RH, hors il s'avère que dans le monde de l'entreprise les cadres Managers DRH, RH sont plus administratifs, fermer dans les bureaux, loin du terrain ou du chantier.

Cette théorie pousse l'équipe à remettre en cause cette pratique, certes que datant des décennies mais l'équipe ose dire que ce domaine de management d'implication du personnel doit être le travail de manager sur le terrain et des chefs d'équipes. En inspirant des annexes de la norme ISO 10018, l'équipe a élaboré le cycle d'implication du personnel afin d'aider les manager de mesurer l'implication de son personnel (voir figure 9).



Figure 9: Le cycle d'implication du personnel selon Team Leader Manager [source auteur]

Expression prise en compte : Chacun des membres d'une équipe de travail (individuellement, sous forme d'une enquête anonyme de préférence) pour donner ses idées ou son avis sur un problème ou un projet.

Participation active : vos subordonnés en évacuant cette tendance à retenir les données que vous détenez comme si elles constituaient l'unique preuve de votre pouvoir.

Employabilité assurée : La progression de chacun de vos collaborateurs. Elaborer un plan sur la formation tout au long de la vie vous y incite d'ailleurs puissamment.

Efforts reconnus : L'unicité de chacun par un mot d'encouragement à chaque occasion de rencontre, de remise d'un dossier ou d'un travail. Cette reconnaissance aussi peut être sous forme d'un cadrage d'un travail dont les résultats attendus n'ont pas satisfait le Manager.

2.4 Mode d'usage du cycle de mesure de l'implication du personnel

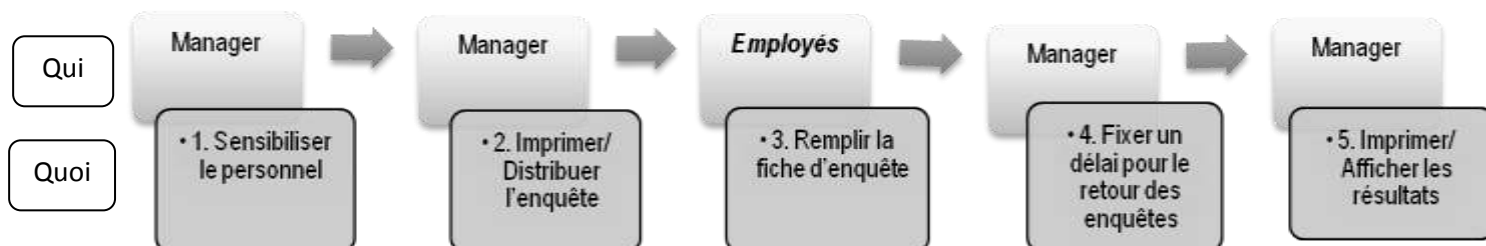


Figure 10: Mode d'usage du cycle d'implication du personnel [source auteur]

Ce mode d'usage, permet à l'utilisateur d'utiliser l'enquête d'autodiagnostic de l'implication du personnel d'une manière simplifiée.

Cette fiche d'enquête d'autodiagnostic, inspirée de l'annexe de la norme ISO 10018, est élaborée sous format tableau EXCEL. Elle est mise à la disposition des utilisateurs potentiels. Voici un modèle ci-dessous (figure 11).

Enquête sur l'Implication du Personnel dans la vie de l'organisation			
Date : 7 février 2015		Entreprise : Team Leader Maanager	
Questions			Choisissez vos niveaux
Expression prise en compte	1	Vos échanges opérationnels sont-ils satisfaisants dans les relations inter-services ?	2
	2	Participez-vous aux différentes réunions dans votre service ?	3
	3	Quelle est votre appréciation de l'environnement de travail ?	2
	4	Est-ce que vous échangez sur vos expériences avec les personnels des autres départements/services ?	3
	5	Pensez-vous à l'amélioration continue de l'organisme quand vous travaillez ?	3

Figure 11: Modèle de l'enquête du cycle d'implication du personnel [source auteur]

2.5 Proposer des progrès pour relever les enjeux sur l'implication du personnel

Ce projet basé sur la norme ISO 10018, avec une ligne directrice: l'Implication et les Compétences du Personnel, a permis de mettre en place des outils d'auto-évaluations qui vont servir aux utilisateurs dans leurs différents projets. Le temps faisant défaut, l'équipe n'a pas pu démontrer l'efficacité des outils, car après plusieurs correspondances faites aux différentes entreprises et organismes du département de l'Oise et de la région Picardie, sont toujours en attente d'un retour avant le délai prévu, mais que cela ne

tienne l'aide de Madame BRAULE DRH de l'UTC de Compiègne à été très précieuse dans l'élaboration des différents outils.

L'équipe souhaite bon vent aux outils et aux utilisateurs dans leurs différents projets, elle reste ouverte aux suggestions et remarques utiles pouvons apportées un plus dans les travaux futurs.

Chapitre 3

Ce chapitre trois qui est aussi le dernier du projet, à permis à l'équipe de justifier le choix des différentes méthodes utilisées, la présentation des résultats, les perspectives, les enseignements tirés au cours de ce projet.

3.1 Problème-clef

Dans le souci d'apporter une pierre à l'édifice, l'Equipe Team Leader Manger, à mis en place des outils d'autodiagnostic sur le management des compétences et l'implication du personnel. Les outils permettent aux collaborateurs de s'autodiagnostiquer et à l'organisme d'avoir une vue d'ensemble sur le climat social au sein de l'organisme et de faire si nécessaire un plan d'action selon les résultats obtenus.

Les outils sont élaborés sous Excel, les collaborateurs s'expriment avec une liberté totale car les fiches d'enquêtes sont anonymes, pour permettre que les résultats puissent être acceptables et crédibles. Pour faciliter l'utilisation des outils, un manuel d'utilisation est mis en place par l'équipe et une échelle de cotation de 0 à 5 qui permet à l'enquêteur de noter la question en toute liberté.

3.2 Méthode choisie et justification

Afin de répondre à la problématique posée dans le premier chapitre, l'équipe à optée de faire une étude comparée des méthodes existantes car il sied de rappeler que cette norme l'Iso 10018, ne date que depuis juillet 2002 sortie sous la forme du document FX 50 (FDX 50-183, AFNOR, et remplacée par la norme Iso 10018 en 2012).

Parmi les méthodes choisies il y a celle de Mitrani sur la gestion des compétences sortie en 1992, d'Abraham Maslow dans les années 40 et enfin celle d'Alain Labruffe sortie en 2007. Les différentes méthodes ont permis à l'équipe d'avoir une base afin de faire une étude comparée avec les méthodes proposées par la norme. Le choix des méthodes existantes avant l'arrivée de la norme est très simple, c'est juste approuver aux utilisateurs qu'il y existe des nombreuses méthodes avant même que la norme soit élaborée et le l'équipe apporte un plus sur les outils d'auto-évaluations de la 10018.

Cette étude à permis à l'équipe d'élaborer un processus de gestion de compétences et des outils d'auto-évaluation des compétences et d'implication du personnel on s'inspirant des méthodes existantes et aussi celles de la norme Iso 10018. L'équipe à mis aussi à la disposition des futurs utilisateurs de ces outils, avec un mode opératoire leur permettant d'utiliser les différents tableaux avec toute simplicité.

3.3 Exploiter les résultats et perspectives

3.3.1 Résultat de l'enquête de Management des compétences

Après la collecte des données, le manager saisit et analyse les données d'enquête afin d'avoir une vision sur sa méthode de manager.

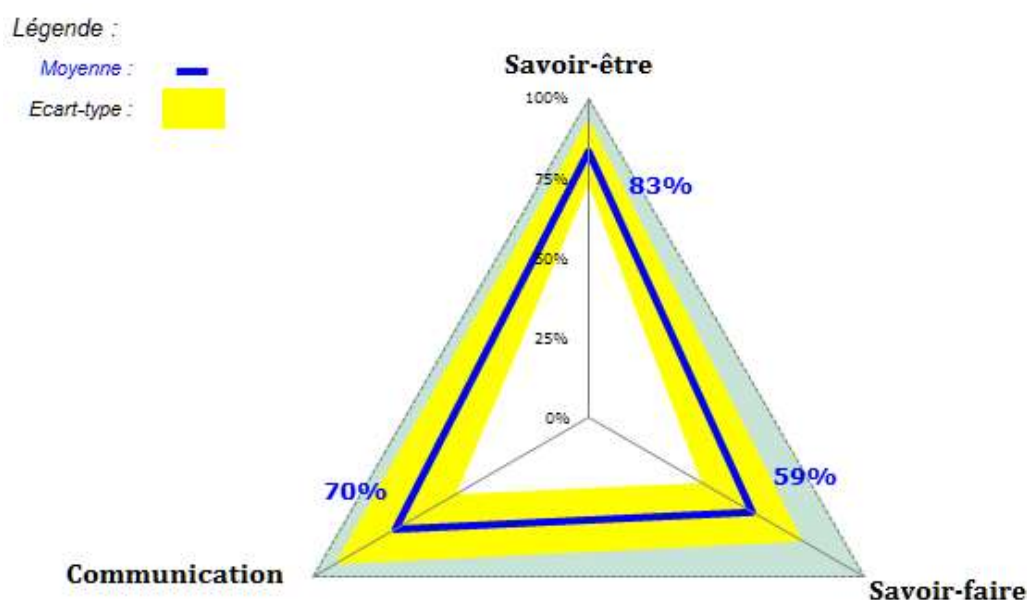


Figure 12: Résultat de l'enquête management des compétences [source auteur]

	Savoir être	Savoir faire	Communication
Moyenne %	83%	59%	70%
Moyenne (-) %	10%	18%	22%
Moyenne (+) %	73%	41%	48%
Ecart-type %	94%	78%	92%

Tableau 1 : Les résultats sur les moyennes et les écarts types [source auteur]

La figure 12 présente les résultats d'une enquête simulée auprès de l'organisme UTC, afin de mesurer la pertinence de l'outil d'autodiagnostic. Les résultats sont présentés en forme d'un graphe radar avec 3 items (Savoir-faire, savoir-être et Communication). L'équipe vous propose 3 zones (zone vert, zone jaune, zone rouge) et définit les actions à mettre en palce pour chacune de zone.

L'écart-type permet au directeur des ressources humaines d'avoir une vision sur la variabilité des compétences entre les différents managers. Par exemple, l'axe « communication », une variance importante est observée où l'écart-type étend de l'extrémité de la zone 2 (57%) jusqu'à la zone 1 (83%) avec un écart-type important qui est de 13%.

3.3.2 Plan des actions pour relever les enjeux du processus stratégique

Suite aux résultats obtenus, le manager propose un plan d’actions au comité de direction.

Concernant la zone vert (> 75%), le manager n’a aucune action à déployer ;

Zone jaune (50% -75%), lors que les résultats sont entre 50% et 75%, le manager définit un plan d’actions en fonction des items.

Zone rouge (< 50%), cette partie nécessite une sensibilisation, la mise en place d’un plan d’action par la direction afin de trouver la cause racine des problèmes qui sont à l’origine.

Voici la figure 13 ci-dessous proposé par l’équipe.

Plans d'action proposés pour améliorer les compétences managériales				
100%	Zone 1 "Verte"	Diffuser l'exemplarité	Echanger sur les bonnes pratiques	Faites des émules
75%	Zone 2 "Jaune"	Faire des échanges inter-entreprises/ inter-organismes	Sensibiliser/ Formation de la gestion d'équipe	Organiser des réflexions sur le retour d'expérience avec d'autres managers
50%	Zone 3 "Rouge"	Elaborer / suivre un plan de formation	Réaliser un entretien individuel avec le comité de direction	proposer des stages d'écoute, d'éveil, de connaissance de soi et de communication
0%				

Figure 13: Plan d'actions par zone pour management des compétences [source auteur]

3.3.3 Résultats de l'enquête de l'outil autodiagnostic de l'implication du personnel

Les outils présentent un graphe à barres et 4 graphes simplifiés en 4 mots porteurs de sens relatif à l’annexe B-1 de la norme ISO 10018.

Une enquête d’auto-évaluation réalisée avec un échantillon de 5 agents administratifs de l’UTC a donné les résultats suivants.

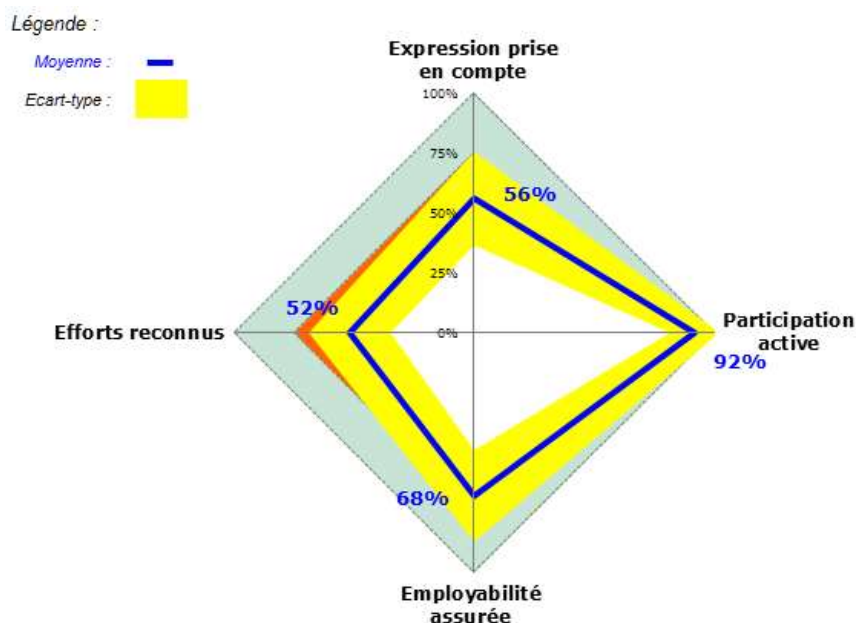


Figure 14: Résultat de l'enquête d'implication du personnel [source auteur]

	Expression prise en compte	Participation active	Employabilité assurée	Efforts reconnus
Moyenne %	56%	92%	68%	48%
Ecart-type %	20%	10%	19%	17%
Moyenne (-) %	36%	82%	49%	35%
Moyenne (+) %	76%	102%	87%	69%

Tableau 2 : Les résultats sur les moyennes et les écarts types [source auteur]

En consultant le graphe ci-dessus, réalisé suite à une enquête d'un échantillon parmi les personnels administratifs de l'UTC, les résultats des quatre items de l'implication du personnel varient l'un de l'autre. L'exemple l'item « Faire participer » est satisfaisant avec 92%.

Les items « Faire exprimer » et « Garantir l'employabilité » demandent d'être surveillés et améliorés. Cependant, il faut établir un plan d'action concernant l'item « Reconnaître les efforts » vu le résultat obtenu après l'enquête qui est de 52%.

Les livrables sont disponibles en format : pdf, html, scenari, SeaMonkey. Les coordonnées des auteurs sont disponibles sur le site extrant de l'UTC, soit en cliquant sur les noms des auteurs dans le livrable présenté sous format html « SeaMonkey».

Les écarts types sont dus au niveau de compréhension, de connaissances du personnel. Par exemple l'axe « Employabilité assurée » une variance importante est observée où l'écart-type étend de l'extrémité de la zone 3 (48%) jusqu'à la zone 1 (88%) avec un écart-type important qui est de 20%.

3.3.4 Plan d'actions pour l'outil d'autodiagnostic de l'implication du personnel

Les résultats obtenus après l'enquête, permet au manager : d'avoir une vision globale sur l'implication du personnel ; de déterminer le pilier à prioriser pour mettre en place un plan d'actions.

3 zones sont identifiées :

La zone verte (> 75%) : reconnaître les efforts et faire de l'amélioration continue

La zone jaune (50% -75%) : définir un plan d'actions en fonction des items.

La zone rouge (< 50%) : sensibiliser, mettre en place d'un plan d'actions

Par exemple le pilier « Reconnaître les efforts ».

Voici la figure 15 ci-dessous proposé par l'équipe.

Limites basses paramétrables		Plans d'action proposés pour améliorer l'Implication du Personnel			
Zone "Verte"	100%	Le manager reste en veille et met en place un plan d'amélioration continue pour maintenir le niveau d'implication du personnel	Le manager reste en veille et met en place un plan d'amélioration continue pour maintenir le niveau d'implication du personnel	Le manager reste en veille et met en place un plan d'amélioration continue pour maintenir le niveau d'implication du personnel	Le manager reste en veille et met en place un plan d'amélioration continue pour maintenir le niveau d'implication du personnel
Zone "Jaune"	75%	Faire une réunion de sensibilisation, donner des signes d'écoute réelle	Etre en contact permanent avec les collaborateurs, motiver le personnel pour gérer leur propre poste, développer les cercles de réflexion proactifs	Proposer les formations et les tutoriels Faire des échanges inter-entreprises/ inter-organismes, faire des bilans de compétences	Valoriser les efforts des collaborateurs (par les encouragements) Donner des primes d'encouragement, communiquer sur les métiers, les implications et les résultats
Zone "Rouge"	50%	Faire des entretiens individuels Lancer une formation d'animation	Déléguer les tâches, impliquer le personnel dans des différentes actions de l'organisme	Actualiser les compétences avec des formations Faire un entretien individuel et proposer un poste selon les compétences requises	Organiser un repas pour une journée de repos Organiser une réunion d'échange
	0%				

Figure 15: Plan d'actions par zone d'implication du personnel [source auteur]

3.4 Enseignements tirés

Ce projet initié par les responsables pédagogiques du Mastère NQCE (Normalisation Qualité Certification Essais) et du Master QPO (Qualité et Performance dans les Organisations), permet aux étudiants de réaliser des projets durant l'année académique avec une possibilité de faire un choix sur le thème du projet ou de choisir sur la liste des thèmes proposés par les différents responsables des Masters.

Cette démarche vise à familiariser les futurs Managers en devenant d'être plus proche de la réalité du terrain (monde professionnel).

L'équipe reconnaît avoir acquis des compétences dans le domaine de la gestion des projets, de travail en équipe, la notion de délai, mais aussi comment gérer et surmonter les différents points de divergences qui peuvent freiner l'évolution d'un projet.

Conclusion

Ce projet à été une grande école d'apprentissage pour l'équipe Team Leader Manager, car il était l'un des projets le plus important de l'année. L'ambiance réussie part l'équipe et grâce aussi au sens de responsabilité de chaque membre de l'équipe, ce projet est arrivé à sa fin.

L'œuvre humaine n'étant pas parfaite et la perfection n'étant pas de ce monde, l'Equipe Team Leader Manager, accepte avec joie et humilité de recevoir les suggestions et critiques venant dans le sens d'apporter une plus value pour ce projet et elle ouvre aussi la porte à la promotion de l'année prochaine de tester les outils dans leur différents projets qu'ils auront à réalisés.

Les outils mis en place par l'équipe permettent aux managers d'avoir :

- Une vision générale sur leur système de Management ;
- Un tableau de bord permettant de Manager plus efficacement sur les compétences et l'implication de leurs collaborateurs.

De même, ils permettent aux organismes :

- Améliorer la performance ;
- Augmenter la compétitivité des personnels ;
- Avoir un radar d'une manière générale sur le savoir-faire et le savoir-être des différents managers évoluant au sein de l'organisme.

En conclusion, l'équipe souhaite un bon vent et elle reste à votre disposition pour toutes suggestions proposées pour améliorer la performance des outils.

Bibliographie

[1] Norme, « FD ISO 10018 Management de la qualité - Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel ». Editions Afnor, www.afnor.org, 2012.

[2] MITRANI A., DALZIEL M. M. et BERNARD A. (1992), Des compétences et des hommes, le management des ressources humaines en Europe, Paris, Les Editions d'organisation, 1992

[3] Norme, « NF EN ISO 9001, Systèmes de management de la qualité-Exigences ». Editions Afnor, www.afnor.org, nov-2008.

[4] LABRUFFE Alain, 60 Tableaux de bord pour la gestion des compétences, Afnor, 2007 site consulté le 11/10/14

[5] P. W. King, Climbing Maslow's Pyramid - Paul W. King, British Library Cataloguing in Publication Data. 2009

Annexe

Annexe1

2. Enquête sur les capacités managériales			
Date : 7 février 2015		Entreprise : Team Leader Manager	
Questions			Choisissez vos niveaux
Savoir-être	1	Sollicitez-vous votre hiérarchie pour la réalisation de vos tâches habituelles ?	
	2	Etes-vous responsable des processus auxquels vous participez ?	
	3	Avez-vous des expériences qui vous permettent de développer la stratégie de l'organisme ?	
	4	Participez-vous à la mise en œuvre des nouveaux processus ?	
	5	Participez-vous activement au développement stratégique et politique de l'organisme ?	
	6	Avez-vous les compétences qui vous permettent de représenter l'organisme dans votre réseau ?	
Savoir-faire	7	Pouvez-vous réaliser toutes les tâches qui vous sont attribuées par votre hiérarchie ?	
	8	Une formation serait-elle nécessaire pour la réalisation de vos tâches quotidiennes ?	
	9	Savez-vous gérer une équipe ?	
	10	Pouvez-vous développer et réaliser des améliorations sur les processus ?	
	11	Etes-vous en mesure de former vos collaborateurs après l'identification de leur niveau d'implication ?	
	12	Assurez-vous une responsabilité importante dans l'organisme ?	
Communication	13	Sollicitez-vous les besoins de formation pour développer vos compétences ?	
	14	Proposez-vous des idées d'amélioration continue ?	
	15	Possédez-vous un esprit d'écoute attentif ?	
	16	Rempportez-vous une adhésion au sein de vos collaborateurs ?	
	17	Communiquez-vous clairement devant vos collaborateurs ?	
	18	Fournissez-vous les informations essentielles à vos collaborateurs ?	

Annexe2

2. Enquête sur l'Implication du Personnel dans la vie de l'organisation			
Date : 7 février 2015		Entreprise : Team Leader Manager	
Questions			Choisissez vos niveaux
Expression prise en compte	1	Vos échanges opérationnels sont-ils satisfaisants dans les relations inter-services ?	
	2	Participez-vous aux différentes réunions dans votre service ?	
	3	Quelle est votre appréciation de l'environnement de travail ?	
	4	Est-ce que vous échangez sur vos expériences avec les personnels des autres départements/services ?	
	5	Pensez-vous à l'amélioration continue de l'organisme quand vous travaillez ?	
Participation active	6	Y a-t-il souvent des échanges entre la hiérarchie et les collaborateurs ?	
	7	Recevez-vous les propositions des formations internes ou externes ?	
	8	Participez-vous d'une manière ou d'une autre aux décisions d'activités de votre service ?	
	9	Est-ce que vous proposez des idées à l'organisme ?	
	10	Vos idées sont-elles traitées rapidement ?	
Employabilité assurée	11	Estimez-vous que votre métier est garanti au sein de votre service ?	
	12	Etes-vous confiant de rester compétitif sur le marché de l'emploi ?	
	13	Vous comparez-vous avec les autres employés extérieurs dans le même domaine que le vôtre ?	
	14	Est-ce que l'organisme propose les modalités pour renouveler vos compétences et vos connaissances ?	
	15	Pensez-vous que vos compétences sont adaptées aux nouvelles situations ?	
Efforts reconnus	16	Votre travail est-il valorisé comme vous voulez (reconnaissance de vos efforts) ?	
	17	Existe-t-il une appréciation de votre responsable à la fin de chaque tâche ?	
	18	Recevez-vous des félicitations de vos collègues après le succès d'un résultat attendu ?	
	19	Est-ce que vos efforts sont jugés à leur juste valeur par votre supérieur ?	
	20	Est-ce que vos efforts sont reconnus par l'organisme dans son ensemble ?	