

Louvain School of Management

L'impact d'un manager sur le bien-être et la performance de son équipe

Étude de cas avec focalisation sur les consultants et réflexions sur les employés

Auteur : Robin Seiller
Promoteur : Patrice Gobert
Année académique 2023-2024.
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le master [120] en sciences de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

During the preparation of this master's thesis, the author(s) utilized [ChatGPT / language assistance] for the following purpose:

1. Rephrasing: to help rework text, spelling, syntax, find synonyms and help in the data analysis
2. After using [ChatGPT / language assistance], the author(s) diligently reviewed and edited the content produced by the tool. We take full responsibility for the final content presented in this thesis.

By signing this declaration, we affirm that the content of this master's thesis reflects our original work, augmented by the responsible use of AI.

Le 06/08/2024

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'S. J. J.', written diagonally across the page.

Remerciements

À titre de préambule, je souhaite remercier toutes les personnes qui ont contribué, par leur soutien ou leurs conseils, à la rédaction de ce mémoire.

Tout d'abord, je tiens à remercier mon promoteur, Monsieur Patrice Gobert, qui m'a accompagné et prodigué de précieux conseils tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Ensuite, je souhaite remercier Monsieur Pierre Mine qui m'a accueilli, lors de mon stage, au sein de son entreprise. Je le remercie également d'avoir accepté que j'analyse son entreprise et de m'avoir apporté les outils et le soutien nécessaires pour y parvenir.

Je souhaite également remercier Madame Audrey Behaegel pour tous ses conseils lors de mon stage et lors de la rédaction de ce mémoire.

Je remercie également les employés ainsi que les consultants de Mine Leadership, pour le temps accordé à mon mémoire.

Enfin, je suis également reconnaissant envers ma famille et mes ami.e.s pour leur soutien et leurs apports lors de cette recherche. Je remercie en particulier ma maman, pour avoir relu, avec attention, ce travail.

Table des matières

Introduction.....	1
1. Le bien-être individuel au travail.....	3
1.1 Le concept.....	3
1.2 L'importance du bien-être au travail	4
1.2.1 Les antécédents du bien-être	5
1.2.2 Les conséquences du bien-être	5
1.2.3 L'impact entre le bien-être et la performance.....	6
1.2.4 L'impact du bien-être sur la performance	6
1.2.5 L'impact de la performance sur le bien-être	7
2. Le manager et ses responsabilités	9
2.1 L'histoire du concept de management	9
2.2 Les styles de management.....	10
2.2.1 Le management bureaucratique	10
2.2.2 Le management participatif.....	10
2.2.3 Le management servant	11
2.2.4 Le management coach.....	11
2.3 L'impact des styles de management sur le bien-être au travail	12
2.4 Les responsabilités du manager.....	15
3. L'impact du manager sur le bien-être et la performance	16
3.1 Le lien entre le bien-être et la performance des employés.....	16
3.2 Le rôle du manager vis-à-vis du bien-être et de la performance.....	17
4. Conclusion de la partie théorique	19
5. Mise en pratique	21
5.1 Contexte.....	21
5.2 Méthodologie.....	23
5.3 Résultats et analyse des consultants	25
5.3.1 Description des résultats	26
5.3.2 Analyse des résultats	28
5.4 Résultats et analyse des employés	32
5.4.1 Description des résultats des questions ouvertes	32
5.4.2 Analyse des résultats	33
5.5 Comparaison entre les consultants et les employés	34
5.6 Recommandations et améliorations.....	35
5.6.1 Recommandations par rapport aux consultants	35
5.6.2 Recommandations par rapport aux employés	36

5.7 Discussions	37
6. Conclusion	38
7. Limites	40
Bibliographie.....	41
Annexes	49
Annexe 1 : Questionnaire des consultants.....	49
Annexe 2 : Tableau de fréquence concernant l'âge.....	52
Annexe 3 : Tableau de fréquence concernant l'expérience en tant que consultant	52
Annexe 4 : Tableau de fréquence concernant la collaboration avec Mine Leadership	52
Annexe 5 : Tableau de fréquence concernant la confiance dans le partenariat avec Mine Leadership	53
Annexe 6 : Tableau de fréquence concernant l'identification claire du superviseur des projets.....	53
Annexe 7 : Tableau de fréquence concernant le soutien et facilitation efficaces du travail en tant que consultant par le manager.....	53
Annexe 8 : Tableau de fréquence concernant la suffisance du support managérial pour répondre aux besoins du consultant.....	54
Annexe 9 : Tableau de fréquence concernant la régularité du suivi de projet par le manager.....	54
Annexe 10 : Tableau de fréquence concernant le niveau de collaboration entre le consultant et le manager de l'entreprise	54
Annexe 11 : Tableau de fréquence concernant le sentiment d'appartenance à Mine Leadership ..	55
Annexe 12 : Tableau de fréquence concernant la qualité de la communication entre le manager de Mine Leadership et le consultant.....	55
Annexe 13 : Tableau de fréquence concernant la reconnaissance et l'appréciation des contributions du consultant par le manager.....	55
Annexe 14 : Tableau de fréquence concernant la clarté des directives et des attentes pour les projets impliquant le consultant	56
Annexe 15 : Réponses des consultants à la question qualitative 1.....	56
Annexe 16 : Réponses des consultants à la question qualitative 2.....	57
Annexe 17 : Réponses des consultants à la question qualitative 3.....	57
Annexe 18 : Réponses des consultants aux questions qualitatives 4 et 5	58
Annexe 19 : Questionnaire des employés.....	59
Annexe 20 : Réponses de l'employé 1.....	60
Annexe 21 : Réponses de l'employé 2.....	61
Annexe 22 : Réponses de l'employé 3.....	62
Annexe 23 : Réponses de l'employé 4.....	63
Annexe 24 : Réponses de l'employé 5.....	64
Annexe 25 : Réponses de l'employé 6.....	65

Introduction

Dans un environnement professionnel de plus en plus dynamique et exigeant, le rôle du manager est devenu crucial pour influencer directement le bien-être et la performance de son équipe. Cette étude se concentre sur le secteur du conseil, où les consultants et les employés sont soumis à une pression constante pour atteindre des objectifs ambitieux, tout en maintenant un équilibre sain entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Ainsi, les managers, par leur style de leadership, exercent une influence dans les domaines du bien-être et de la performance.

La problématique centrale de cette recherche traite de l'impact d'un manager sur le bien-être et la performance de son équipe. En d'autres termes, comment le style de management influence-t-il le bien-être et la performance d'une équipe ? Pour répondre à cette question, l'étude examine également les différents éléments clés d'un manager efficace favorisant un environnement de travail sain et performant. Elle évalue les défis auxquels le manager est confronté pour améliorer le bien-être et la performance de son équipe.

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser l'impact des pratiques managériales sur le bien-être et la performance des consultants dans une entreprise de conseil. Plus précisément, l'étude vise à identifier les styles de management qui favorisent le bien-être d'une équipe et à évaluer la relation entre le bien-être et la performance. Elle aspire également à comparer les perceptions des consultants avec celles des employés. Enfin, elle souhaite fournir des recommandations pour améliorer les stratégies managériales et créer un environnement de travail plus sain et productif.

Pour atteindre ces objectifs, une approche méthodologique mixte est adoptée. Pour les consultants, il s'agit d'un questionnaire quantitatif avec des questions qualitatives intégrées pour obtenir une vision complète et nuancée du sujet. En ce qui concerne les employés, il s'agit d'un questionnaire qualitatif afin d'obtenir leur ressenti sur le sujet.

Le mémoire est structuré en plusieurs parties. La première, théorique, présente une revue de la littérature concernant l'impact du manager sur le bien-être et la performance des équipes, en se concentrant sur les doctrines et recherches existantes dans le domaine. La deuxième partie, pratique, offre une étude de cas détaillée. Elle examine l'impact des pratiques

managériales sur les consultants dans une entreprise de conseil, incluant des analyses des données collectées et des résultats clés. Enfin, des réflexions et recommandations sont apportées pour améliorer les pratiques managériales au sein d'une équipe.

Ce mémoire vise à contribuer à une meilleure compréhension de l'impact du manager sur le bien-être et la performance de son équipe. Les insights pratiques tirés de cette recherche offrent aux entreprises du secteur du conseil des stratégies concrètes pour aider les managers à adopter des pratiques plus efficaces. Et ainsi, améliorer le bien-être et la performance de leurs équipes.

1. Le bien-être individuel au travail

Le monde professionnel évolue rapidement, confrontant les organisations à des défis toujours plus complexes. Au cœur de ces dynamiques, les ressources humaines jouent un rôle central. Dans celles-ci, le bien-être des individus, au sein d'une équipe, occupe une place considérable. Cette satisfaction peut être de deux types. D'un côté, nous avons le bien-être individuel, et de l'autre, le bien-être collectif.

Dans le cadre de ce mémoire, nous n'aborderons pas l'aspect collectif mais nous étudierons le bien-être individuel d'une personne se trouvant dans une équipe.

Dans le milieu professionnel, le bien-être prend de plus en plus d'ampleur et d'importance. Pour certains managers, l'optimisation des performances de leur personnel n'est pas le seul facteur important. Ils ont aussi la volonté d'accompagner les collaborateurs dans un développement et un épanouissement personnel.

1.1 Le concept

Selon l'Organisation mondiale de la Santé, le bien-être au travail se définit comme étant : *« Un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie raisonnable entre d'une part les compétences, les besoins et les attentes du travailleur et, d'autre part, les exigences et les opportunités de son environnement de travail »* (Kalimo, El-Batawi, & Cooper, 1987, p. 10).

Le bien-être au travail est un concept qui démontre la satisfaction et l'épanouissement d'une personne au travail. Il va au-delà des notions de santé physique et mentale au travail. En d'autres termes, il met en avant la manière dont la personne se sent au sein de l'entreprise.

D'après l'article *« Styles de management et bien-être au travail »*, réalisé par des chercheurs de l'UCLouvain et de la VUB, les composantes du bien-être au travail peuvent être regroupées en cinq catégories (Recherche concernant l'impact des styles de management sur le bien-être au travail, 2020).

Tout d'abord, le contenu du travail. Il désigne les tâches réalisées par un employé ainsi que ses responsabilités.

Ensuite, il y a les circonstances au travail. Celles-ci correspondent à la charge du travail et à l'environnement physique dans lequel le membre du personnel se trouve.

La catégorie suivante parle des relations au travail. Il s'agit des relations sociales, qu'elles soient individuelles ou collectives.

La quatrième catégorie regroupe les conditions de travail. Elle renvoie aux conditions réelles et contractuelles dans lesquelles le travail est exercé.

Enfin arrive l'organisation du travail. Celui-ci explique comment le déroulement professionnel est défini et réparti.

En Belgique, le bien-être au travail est régi par le texte de Loi du 4 août 1996.¹ Il s'agit d'une obligation légale pour l'employeur de s'assurer du bien-être de ses employés.

1.2 L'importance du bien-être au travail

L'importance du bien-être au travail est très bien conceptualisée dans le modèle de Danna et Griffin (Danna & Griffin, 1999). Ces deux derniers sont des chercheurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de la psychologie organisationnelle.

Leur graphe « *Health and well-being in the workplace* », présenté ci-dessous, offre une vision qui éclaire l'importance cruciale de cet aspect au niveau professionnel. Il met en relation les causes qui influencent le bien-être mais également les conséquences qui en découlent.

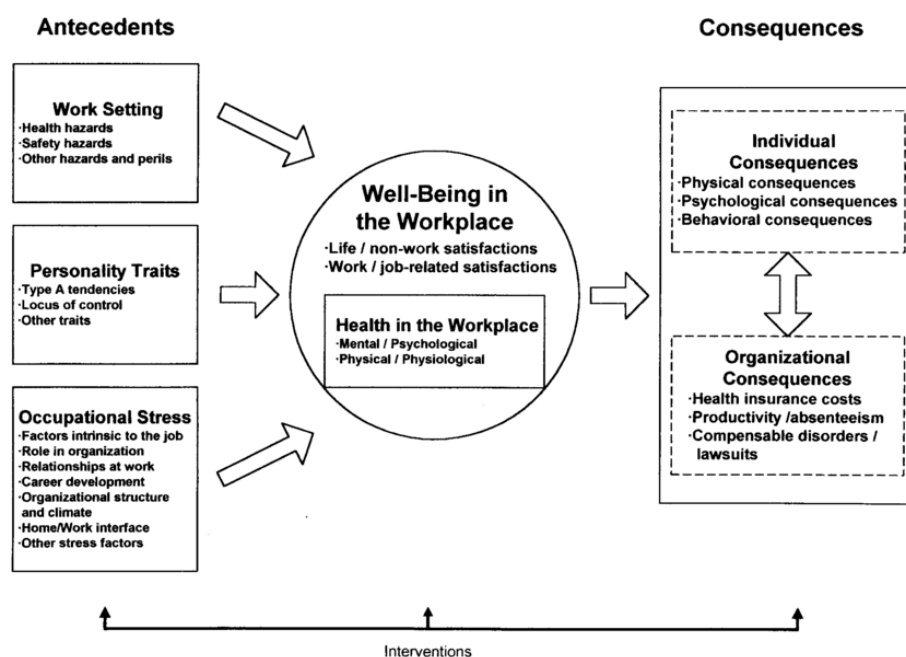


Figure 1 - Health and well-being in the workplace

¹ https://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-etre/bien-etre_au_travail

1.2.1 Les antécédents du bien-être

Danna et Griffin mettent en lumière que le bien-être au travail ne s'arrête pas simplement à l'absence de maladie mais englobe d'autres dimensions telles que l'équilibre entre la vie privée et professionnelle, la santé physique et mentale, l'épanouissement émotionnel, ... Ils séparent les causes en trois catégories : l'environnement de travail, les traits de personnalité et le stress professionnel. Ces antécédents peuvent intervenir positivement comme négativement sur le bien-être (Danna & Griffin, 1999).

1.2.2 Les conséquences du bien-être

Sur le graphe de Danna et Griffin, nous observons que si les conditions de travail ne sont pas satisfaisantes, l'employé n'a pas un bien-être adéquat. Cela peut apporter des conséquences au point de vue individuel mais aussi au niveau organisationnel. Les conséquences liées à l'être humain sont les problèmes physiques, psychologiques et comportementaux. Tandis que les conséquences organisationnelles sont le manque de productivité et d'indemnisation, l'absentéisme, les poursuites en justice, ... (Danna & Griffin, 1999).

Nous pouvons aussi citer William Khan, psychologue américain et professeur de comportement organisationnel à l'université de Boston. Il est l'un des premiers à avoir identifié le concept d'engagement des employés. Ce modèle se base sur les trois composantes suivantes : l'engagement cognitif, l'engagement physique et l'engagement émotionnel (Khan, 1990).

L'engagement cognitif repose sur l'idée que plus un employé est passionné et donne du sens à son travail, plus il est créatif et confiant. Lorsqu'une personne est engagée cognitivement, elle est davantage attentive, concentrée et investie dans son travail. Cela amène entre autres une motivation au travail. Un facteur clé pour y arriver est une bonne communication entre les employés et l'employeur.

En ce qui concerne l'engagement physique, il se base sur le principe qu'un employé ayant beaucoup d'énergie a une meilleure santé. Cela veut dire une confiance, une productivité et une créativité plus efficaces.

Quant à l'engagement émotionnel, il repose sur le sentiment d'appartenance et d'implication de l'employé dans l'organisation. Des émotions positives entraînent un sentiment d'accomplissement et de satisfaction. Une ambiance saine au sein d'une entreprise dégage une bonne influence (Khan, 1990).

Ainsi, le modèle de Khan représente relativement bien la relation entre l'engagement et le bien-être. Plus l'engagement de l'employé est élevé dans ces composantes, mieux il se porte. L'employé impliqué, engagé et motivé dans son travail éprouve donc un sentiment de bien-être et de satisfaction émotionnelle. De ce fait, il est plus enclin à avoir une expérience de travail positive.

1.2.3 L'impact entre le bien-être et la performance

Le bien-être et la performance sont étroitement liés. Ils interagissent constamment l'un avec l'autre et ils s'impactent mutuellement. Un environnement de travail favorisant le bien-être conduit à une meilleure performance. Mais à son tour, cette performance accrue améliore le bien-être des individus.

Une organisation doit donc apprendre à gérer un équilibre dynamique entre les deux afin d'amener un environnement propice à la croissance individuelle et collective.

1.2.4 L'impact du bien-être sur la performance

Les facteurs qui influencent le bien-être sur la performance sont entre autres : la motivation, la réduction du stress, l'innovation et la santé physique et mentale.

Commençons par la motivation. La satisfaction et le bien-être d'une personne sont intrinsèquement liés à la motivation de celle-ci. En effet, un employé pleinement satisfait et se sentant bien dans son environnement a tendance à avoir une motivation plus grande. Par conséquent, il contribue de manière plus positive et productive aux tâches qui lui sont attribuées. Il en va de même pour sa contribution au sein de son équipe (Garg & Rastogi, 2006).

Continuons avec la réduction du stress. Un employé est moins stressé lorsqu'il se retrouve dans un environnement favorable. Cette réduction, voire cette absence de stress, suscite souvent une meilleure prise de décision ainsi qu'une amélioration de la performance et de la créativité (Garg & Rastogi, 2006).

Quant à l'innovation, la créativité amène régulièrement des idées innovantes et, par conséquent, elle améliore la performance globale de l'équipe. Lorsque l'employé se sent soutenu et valorisé, il est plus enclin à explorer de nouvelles idées sans craindre l'échec, ce qui est crucial pour l'innovation (Trougakos & al., 2015).

Poursuivons avec la santé physique et mentale. Le bien-être joue un rôle essentiel dans l'équilibre d'une personne. En effet, il agit directement sur sa capacité à accomplir des tâches. Un environnement propice génère généralement une bonne santé de l'employé et par conséquent une meilleure énergie (Danna & Griffin, 1999).

Tous ces facteurs améliorent la performance au travail.

1.2.5 L'impact de la performance sur le bien-être

La satisfaction au travail, la reconnaissance, le développement professionnel ainsi que la réduction de l'anxiété et du stress sont des facteurs de la performance qui impactent sur le bien-être.

Tout d'abord, la satisfaction. Des réussites professionnelles et une bonne performance au travail entraînent une satisfaction accrue. Le bien-être est souvent à l'origine de la satisfaction, ce qui améliore les performances. En investissant dans le bien-être des employés, nous pouvons atteindre une satisfaction plus grande et améliorer les performances (Garg & Rastogi, 2006).

Ensuite, la reconnaissance. Lorsque la performance d'une personne est reconnue, elle peut recevoir des bonus ou des récompenses. Cette reconnaissance ainsi que ces récompenses amènent un renforcement de la confiance en soi, de l'estime de soi mais aussi du bien-être mental et psychologique (Spreitzer & al., 2012).

Continuons avec le développement professionnel. Des résultats positifs en termes de performance peuvent amener des opportunités professionnelles. Celles-ci peuvent contribuer à la croissance de l'individu mais peuvent également influencer positivement le bien-être de celui-ci (Harter & al., 2002).

Terminons avec la réduction de l'anxiété et du stress. Un employé qui excelle dans ses fonctions peut ressentir moins d'inquiétude quant à la sécurité de son emploi en raison de sa performance individuelle élevée. Peu ou pas d'anxiété va contribuer au bien-être mental de la personne et peut aussi avoir comme lien une réduction du stress (Garg & Rastogi, 2006).

Maintenant que nous avons mis en lumière l'entrelacement étroit entre le bien-être au travail et la performance, nous pouvons aborder, dans le prochain chapitre, la notion de manager.

2. Le manager et ses responsabilités

2.1 L'histoire du concept de management

Le rôle du manager est complexe et a beaucoup évolué au fil des années. En effet, il a été influencé par plusieurs penseurs et mouvements différents.

Initialement, le manager était souvent perçu comme un superviseur chargé de coordonner les tâches. Cependant, des auteurs tels que Taylor, Fayol et Mayo ont grandement contribué à transformer cette perception.

Frederick Taylor (1856-1915) est un ingénieur américain à l'origine du Taylorisme, une méthode d'organisation du travail industriel qui se veut scientifique. Cette doctrine se focalise sur la gestion scientifique du travail. Taylor introduit une approche rationaliste axée sur l'efficacité opérationnelle. Il met donc l'accent sur l'utilisation maximale de l'outillage, l'optimisation des processus et sur la division du travail. Chacun répète ainsi un nombre réduit de tâches et supprime les gestes inutiles.

Son objectif est que le manager augmente l'efficacité et la productivité des travailleurs.

Henri Fayol (1841-1925), ingénieur français, est l'un des précurseurs du management. Il élargit la perspective du manager en identifiant cinq fonctions clés. À savoir : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Son objectif est d'allier la simplicité et la clarté des responsabilités. Il se focalise sur la direction de l'entreprise et établit les bases de la théorie administrative.

Elton Mayo (1880-1949), psychologue et sociologue australien, est le fondateur de l'école des relations humaines. Les trois idées principales de son mouvement sont : l'homme appartient à un groupe, il recherche l'estime et l'amitié de ses collègues et il souhaite démontrer son utilité au sein de son entreprise.

Pour Mayo, la productivité ne dépend pas seulement des conditions de travail de l'employé. L'aspect relationnel est également à prendre en considération.

Son objectif est donc la prise en compte du facteur humain. Il s'intéresse à l'homme comme acteur du groupe.

2.2 Les styles de management

Il existe de nombreux styles de management car celui-ci ne cesse de se développer et de s'améliorer au fil du temps. Pour observer son évolution et comprendre ses principes, nous allons en analyser quatre différents.

2.2.1 Le management bureaucratique

Max Weber (1864-1920), économiste, sociologue et philosophe allemand, introduit le concept du management bureaucratique au début des années 1900.

Il repose sur un système de prise de décision hiérarchique et la centralisation du pouvoir. Sa théorie principale est celle de la bureaucratie. Celle-ci consiste en un système d'organisation efficace qui repose sur des règles stables et définies par le supérieur. Il met en avant une autorité prédéfinie avec une structure organisationnelle formelle.

Ses principes sont : la hiérarchie et l'autorité, les règles et les procédures ainsi qu'un contrôle strict.

Bien que la théorie de Max Weber ait été fortement critiquée et soit controversée à l'heure actuelle, elle reste encore utilisée dans certains cas. Par exemple, lorsqu'une sécurité stricte est applicable ou encore lors de situations d'urgence.

2.2.2 Le management participatif

Kurt Lewin (1890-1947) est un psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme. Il introduit le concept de management participatif au milieu des années 1900. Ce style de management prône la prise de décision collective ainsi que la collaboration. Ce modèle, comme son nom l'indique, met l'accent sur la participation et la dynamique de groupe.

Les principes fondamentaux sont : l'inclusion des membres de l'équipe, la dynamique de groupe ainsi que l'adaptabilité et la flexibilité.

Même si ce modèle a été développé il y a un peu moins d'un siècle, les entreprises l'utilisent encore afin de promouvoir l'autonomie, la responsabilité et la résolution collective.

2.2.3 Le management servant

Robert K. Greenleaf (1904-1990) est un chercheur et auteur américain, connu pour ses travaux dans le domaine du leadership et du management. Il est le fondateur du mouvement moderne de leadership serviteur.

Il s'agit d'un concept où le manager se focalise sur le bien-être des membres de l'équipe ainsi que sur la réalisation de leur potentiel. Ce manager est au service de son équipe afin de répondre aux besoins de ses collaborateurs et de favoriser leur développement. En 1964, il fonde également le Greenleaf Center for Servant Leadership. L'objectif de ce dernier est de faire connaître son style de leadership et d'étendre sa pratique auprès des organisations et des individus.

Larry C. Spears, l'ancien PDG de ce centre, décide de fonder son propre centre en 2008 et d'écrire de nombreux articles sur ce thème. Dans l'un de ses articles, basé sur les écrits de Greenleaf, il définit les dix qualités d'un leader efficace et bienveillant. Celles-ci permettent de comprendre le manager servant.

Les qualités d'un manager servant sont : l'écoute, l'empathie, la conscience, le réconfort, la persuasion, la conceptualisation, la prévoyance, l'indépendance, l'engagement envers l'épanouissement et la création de lien.

Ce type de modèle a un impact conséquent sur la pensée contemporaine en matière de leadership. De plus en plus d'organisations reconnaissent les avantages d'un manager qui se concentre sur le développement des individus.

2.2.4 Le management coach

John Whitmore (1937-2017) est pilote automobile. À la fin de sa carrière, il décide de devenir psychologue du sport et conseiller en gestion. Il est connu pour son travail dans le domaine du coaching. Il est l'un des principaux contributeurs dans ce domaine avec Timothy Gallway ou encore David Cluttebruck. Ensemble, ils mettent en avant le fait que le manager doit jouer un rôle de coach pour le développement professionnel mais aussi personnel des membres de son équipe.

Leurs objectifs s'appuient sur le mentorat et le feedback, la communication ouverte ainsi que le développement individuel. Dans celui-ci, on retrouve le développement professionnel mais aussi personnel.

Ce modèle, plus récent, est de plus en plus adopté dans les entreprises modernes. Il s'aligne sur un axe qui prône le développement individuel. Celui-ci va vers un acheminement de la satisfaction au travail ainsi qu'une performance accrue.

En se focalisant sur le développement individuel, le manager coach crée un environnement sain où les membres de l'équipe peuvent exceller dans leur domaine tout en se sentant soutenus dans leur croissance tant personnelle que professionnelle.

2.3 L'impact des styles de management sur le bien-être au travail

Des professeurs de l'UCLouvain et de la VUB se sont penchés sur une analyse des styles de management en Belgique et de leur impact sur le bien-être au travail.

Leur étude se base sur les différentes approches adoptées dans les quatre secteurs suivants : la construction, la pharmacie, la banque ainsi que les technologies de l'information et de la communication. Cette recherche a permis de comprendre les styles de management actuellement en pratique, mettant en évidence des différences significatives entre les secteurs.²

Dans le secteur de la construction, le style de management se distingue par un intérêt important pour les activités, avec une attention limitée accordée aux personnes. Les managers se concentrent sur la planification détaillée des tâches et des procédures, laissant peu de place à l'autonomie des collaborateurs. Cela peut entraîner une pression intense et un déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

En revanche, dans le secteur bancaire, les managers adoptent une approche plus équilibrée, accordant une attention significative aux relations humaines en plus des activités. Ils encouragent le développement des compétences des collaborateurs, offrent des possibilités de négociation sur la charge de travail et favorisent un environnement de travail flexible. Le

² <https://emploi.belgique.be/fr/propos-du-spf/services-offerts/projets-de-recherche/2020-recherche-concernant-limpact-des-styles-de>

coaching et le soutien au développement professionnel sont des aspects essentiels de ce style de management.

Malgré cela, la charge de travail élevée et l'évolution rapide de l'organisation du travail peuvent constituer des obstacles pour le bien-être au travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Dans le secteur pharmaceutique, le style de management se caractérise par un intérêt très prononcé pour les activités. Contrairement au secteur de la construction, le manager joue un rôle de coordinateur général et facilite l'autonomie des collaborateurs dans l'organisation quotidienne du travail. Cependant, cela peut entraîner une pression intense et un déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des employés.

Enfin, dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (ICT), le style de management se distingue par un intérêt relativement marqué pour les activités et une attention toute particulière aux personnes. Les collaborateurs bénéficient d'une reconnaissance de leurs qualités mais ils font face à une charge de travail élevée. Ils peuvent dès lors éprouver des difficultés à concilier leur vie professionnelle et leur vie privée.

Cette recherche met également en évidence l'importance d'un management équilibré entre les activités et les relations humaines afin de promouvoir le bien-être des employés. Elle montre aussi l'importance du rôle du manager dans la création d'un environnement de travail sain et respectueux.

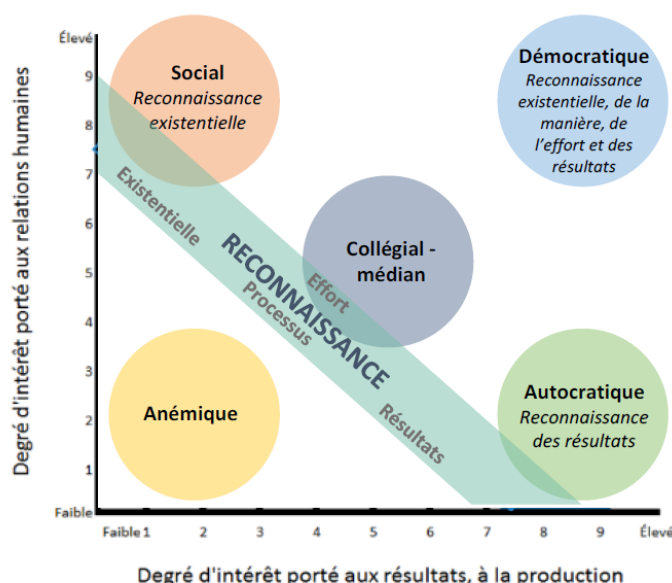


Figure 2 - Styles de management enrichis par la dimension « reconnaissance »

La figure 2, ci-dessus, présente les différents styles de management enrichis par la dimension de la reconnaissance au travail. Ce graphe est une adaptation de Blake et Mouton (Blake & Mouton, 1964) réalisée par les chercheurs de l'UCLouvain et de la VUB. Elle distingue quatre styles de management : le style de management social, qui s'oriente sur la personne ; le style autocratique avec une reconnaissance des résultats ; le style démocratique où il s'agit plus d'une reconnaissance des processus de travail sans oublier le style anémique, qui, quant à lui, est associé à une faible reconnaissance que ce soit du travail ou de la personne.

Cette figure met en lumière l'importance de la reconnaissance au travail dans la pratique des différents styles de management. Elle souligne que la manière dont les managers reconnaissent les efforts, les résultats et les qualités des collaborateurs peut avoir un impact significatif sur le bien-être au travail et sur la satisfaction des employés.

En intégrant la dimension de la reconnaissance, la figure 2 propose une approche plus complète pour évaluer les styles de management. Elle souligne également l'importance de prendre en compte cette dimension dans la gestion des équipes et dans la promotion d'un environnement de travail positif et épanouissant.

Ainsi, comme nous le montre la figure 3 ci-dessous, réalisée par les chercheurs de cette étude, si nous combinons les informations fournies par la figure 2 sur la reconnaissance au travail avec les styles de management pratiqués dans chaque secteur, nous pouvons mieux comprendre comment ces éléments interagissent pour influencer le bien-être des employés et la dynamique organisationnelle dans différents contextes sectoriels.

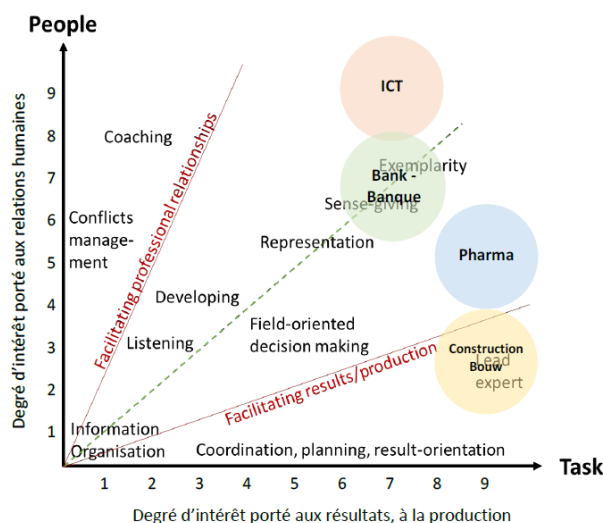


Figure 3 – Styles de management pratiqués par secteur

2.4 Les responsabilités du manager

Nous pouvons constater que les responsabilités du manager envers les employés ne sont plus obligatoirement qu'une simple supervision des tâches. Le rôle du manager dans le développement professionnel de ses collaborateurs est devenu de plus en plus essentiel. Le manager joue un rôle dans la gestion des performances mais également dans la promotion du bien-être au travail, dans la résolution proactive des conflits et dans la création d'un environnement inclusif favorisant la diversité et l'équité.

Le manager, avec les rôles cités précédemment, contribue à l'épanouissement individuel de chaque membre de l'équipe, renforçant ainsi la cohésion et la productivité collective. Ces nouvelles responsabilités montrent que le manager évolue d'un rôle de dirigeant vers celui de catalyseur du potentiel humain dans l'organisation.

Les compétences nécessaires pour être un manager efficace vont au-delà des « hard skills ». Les « soft skills » tels qu'une communication efficace, un leadership inspirant, une prise de décision éclairée ou encore une forte intelligence émotionnelle peuvent devenir des compétences à devoir maîtriser. La création d'un environnement de travail propice au bien-être et à la performance des employés est fondamentalement liée à ces compétences.

Le manager peut améliorer le bien-être des employés et optimiser leurs performances en comprenant les besoins individuels, en motivant son équipe et en favorisant un climat de confiance.

La compréhension de ces deux premiers chapitres va nous permettre de progresser dans le suivant, où nous allons comparer la relation entre le manager, le bien-être et la performance d'un membre de l'équipe. Nous pourrions ainsi examiner comment ces trois éléments interagissent et forment un tout cohérent.

3. L'impact du manager sur le bien-être et la performance

3.1 Le lien entre le bien-être et la performance des employés

Le bien-être des employés est devenu un sujet de préoccupation majeur pour les organisations cherchant à améliorer leur performance globale. Des recherches croissantes ont mis en lumière un lien étroit entre le bien-être des employés et la performance organisationnelle, suggérant que des employés heureux et épanouis sont plus susceptibles de contribuer de manière positive aux objectifs de l'entreprise.

Pour commencer, le bien-être des employés influence la performance organisationnelle sur la productivité. Trois économistes renommés dans les domaines de l'économie comportementale, du bien-être et de la théorie des jeux ont mené une étude sur le sujet. Il s'agit d'Andrew Oswald, Aldo Rustichini, dit "Proto" et Daniel Sgroi. Dans leur article « Happiness and Productivity », ils montrent que les employés se sentant bien dans leur travail ont tendance à être plus productifs (Oswald, Proto, & Sgroi, 2015).

De plus, un bien-être élevé des employés réduit l'absentéisme et le turnover, améliorant ainsi la rétention du personnel. Les recherches sur le bien-être de Jan-Emmanuel De Neve, économiste comportemental et chercheur en sciences sociales, montrent cette corrélation. En 2019, il publie, avec Christian Krekel et George Ward, l'article « *Employee Wellbeing, Productivity and Firm Performance* ».

L'étude montre, entre autres, que « *des niveaux plus élevés de bien-être des employés se traduisent également par une amélioration des performances clés de l'entreprise, notamment la fidélité des clients, la rentabilité et le turnover* » (De Neve, Krekel & Ward, 2019, p. 23). Nous pouvons également souligner que le bien-être des employés favorise la créativité et l'innovation. Trougakos, chercheur en psychologie organisationnelle et en comportement organisationnel, et son équipe montrent que les employés qui se sentent bien dans leur travail peuvent faire preuve d'une plus grande créativité et proposer des idées novatrices (Trougakos & al., 2015). Cette dimension du bien-être des employés est cruciale dans un environnement concurrentiel où l'innovation est un moteur essentiel de la réussite organisationnelle.

Enfin, il convient de souligner l'impact du bien-être des employés sur le climat organisationnel général. Gretchen M. Spreitzer est une chercheuse et professeure en comportement

organisationnel à la Ross School of Business de l'Université du Michigan. Avec son équipe, elle a mis en évidence l'importance d'un climat organisationnel positif pour favoriser la performance individuelle et collective (Spreitzer & al., 2012). En créant un environnement de travail qui favorise et promeut le bien-être, les organisations peuvent renforcer leur culture d'entreprise, favoriser des relations interpersonnelles positives et encourager l'engagement des employés.

3.2 Le rôle du manager vis-à-vis du bien-être et de la performance

Le bien-être des employés est désormais reconnu comme un pilier fondamental de la performance organisationnelle. Dans cette dynamique, le manager joue un rôle central en tant que stimulateur du bien-être au sein de son équipe. En examinant de près le lien entre le bien-être des employés et la performance organisationnelle, ainsi que le rôle spécifique du manager dans ce processus, nous comprenons mieux comment les pratiques managériales influent sur un environnement de travail productif et épanouissant.

Pour commencer, le manager est responsable de la création d'un environnement de travail qui favorise le bien-être des employés. En adoptant une approche proactive pour promouvoir une culture organisationnelle basée sur le respect, la confiance et le soutien mutuel, le manager influence directement la satisfaction des employés et leur engagement envers leur travail. Cameron et Spreitzer montrent que les managers qui encouragent l'autonomie, la collaboration et la reconnaissance ont un niveau de bien-être et de performance organisationnelle des employés plus élevé que les autres entreprises (Spreitzer & al., 2012).

Ensuite, une communication ouverte et transparente est essentielle pour comprendre les besoins et les préoccupations des employés en matière de bien-être. Le manager doit donc être accessible et disponible pour écouter activement les membres de son équipe. Il peut offrir un espace sécurisé où les employés peuvent exprimer leurs pensées, leurs idées et leurs émotions. Des recherches menées par Garg et Rastogi (Garg & Rastogi, 2006) démontrent que les managers qui pratiquent une communication de soutien et qui s'engagent activement auprès de leurs équipes sont associés à une meilleure satisfaction des employés et à une réduction du stress perçu.

Un autre aspect essentiel du rôle du manager est de veiller à la charge de travail de son équipe. Celle-ci doit être gérée de manière équilibrée et réaliste. Cela implique de déléguer les tâches de manière appropriée, de fixer des objectifs réalistes et réalisables, mais aussi d'offrir un soutien adéquat en cas de surcharge de travail. L'étude de Podsakoff (Podsakoff & al., 2007) démontre que la gestion efficace de la charge de travail par le manager est étroitement liée à une meilleure performance individuelle et collective au sein de l'équipe.

Enfin, le manager contribue également au bien-être et à la performance de son équipe en reconnaissant et en valorisant les contributions des employés. En offrant un feedback constructif et en reconnaissant publiquement les réalisations et les efforts de l'équipe, le manager renforce le sentiment de valeur et d'accomplissement des employés. De plus, le développement professionnel et les opportunités d'apprentissage offertes par le manager stimulent l'engagement ainsi que la motivation des employés. Ces derniers peuvent contribuer à leur bien-être et à leur performance. Comme nous le montre l'étude d'Harter (Harter & al., 2002), attribuer une importance à la reconnaissance et au développement des employés est primordial afin d'obtenir un engagement élevé et des résultats organisationnels positifs.

4. Conclusion de la partie théorique

Tout au long de cette première partie, nous avons approfondi notre compréhension du bien-être au travail, du rôle du manager ainsi que les relations entre le bien-être, la performance et le rôle du manager dans cet environnement.

Nous avons défini le bien-être comme étant :

« Un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie raisonnable entre d'une part les compétences, les besoins et les attentes du travailleur et, d'autre part, les exigences et les opportunités de son environnement de travail ». (Kalimo, El-Batawi, & Cooper, 1987, p. 10).

De plus, en Belgique, il s'agit d'une obligation légale pour l'employeur, depuis 1996.³

Nous avons montré par la suite que, comme le stipule le modèle de Danna et Griffin (Danna & Griffin, 1999), le bien-être au travail va au-delà de l'absence de maladie. L'environnement au travail, les traits de personnalité et le stress professionnel sont les principales causes du bien-être au travail. Celles-ci engendrent des répercussions positives ou négatives au niveau de l'individu et au niveau organisationnel.

En explorant l'évolution du concept de management, nous avons établi qu'il se forge et évolue au fil des années. Nous avons découvert, dans les piliers du management, Max Weber, Elton Mayo ou encore Frederick Taylor. Plus récemment, des styles de management ressortent comme les managements servant, coach ou encore participatif.

De plus, nous avons pu constater l'importance d'un équilibre entre la gestion des activités et le soutien aux relations humaines afin de promouvoir un environnement de travail favorable et le bien-être des employés.

Le bien-être au travail, la performance et le rôle du manager sont étroitement liés. Certains facteurs du bien-être tels que la motivation, la réduction du stress, l'innovation et la santé physique et mentale influencent la performance. Tandis que les facteurs de la performance qui impactent le bien-être sont la satisfaction au travail, la reconnaissance, le développement professionnel ainsi que la réduction de l'anxiété et du stress.

³ https://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-etre/bien-etre_au_travail

Enfin, nous avons relevé que le manager joue un rôle sur le bien-être, mais aussi sur la performance. Afin de créer un environnement propice à ces deux aspects, il doit prendre en considération plusieurs éléments. En effet, le manager doit créer une culture de bien-être fondée sur le respect, la confiance et le soutien mutuel. Pour ce faire, il est crucial de maintenir une communication ouverte avec l'équipe et de favoriser son engagement. De plus, une gestion équilibrée de la charge de travail et la reconnaissance des contributions des employés jouent également un rôle essentiel. Enfin, les opportunités de développement professionnel et d'apprentissage contribuent à améliorer le bien-être et la performance des employés.

5. Mise en pratique

5.1 Contexte

C'est au sein de l'entreprise Mine Leadership, où j'ai eu l'opportunité de réaliser mon stage, que j'ai trouvé particulièrement stimulant d'explorer l'impact du management en interne.

Mine Leadership a été fondée en 2015 par Pierre Mine, diplômé en sciences de gestion de la LSM et ancien collaborateur chez Deloitte. L'entreprise se distingue par sa spécialisation dans le conseil et le changement organisationnel. Son ambition est de développer le leadership à tous les niveaux.

Basée à Bruxelles, Mine Leadership propose une gamme variée de solutions, notamment des évaluations, des programmes de coaching et des interventions de type "Keynote Speaking". En partenariat avec BubbleInsight, dirigé par Audrey Behaegel, elle étend son champ d'action pour accroître l'impact du leadership individuel et organisationnel.

Composée d'une équipe de trois employés et collaborant avec une trentaine de consultants externes répartis dans le monde entier, Mine Leadership travaille avec diverses organisations, où qu'elles soient, pour développer les capacités de leadership nécessaires à leur succès. Cette collaboration illustre l'engagement de l'entreprise à relever les défis complexes liés à l'humain.

Les consultants travaillant avec Mine Leadership parlent notamment le français, l'anglais, l'allemand, le luxembourgeois, l'espagnol, l'arabe, le néerlandais, le russe et le chinois. Cela permet à Mine Leadership de pouvoir acquérir divers types de clients. La barrière de la langue n'est donc pas un obstacle pour l'entreprise.

Cette diversité linguistique offre à Mine Leadership une flexibilité précieuse pour opérer dans différents pays et contextes culturels. Depuis sa fondation, l'entreprise déploie ses activités dans plusieurs pays européens tels que la Belgique, la France, le Luxembourg, les Pays-Bas, l'Allemagne, la Suisse, l'Irlande, le Portugal, l'Espagne et l'Italie. De plus, elle étend également son influence aux Émirats Arabes Unis et en Égypte, démontrant ainsi son engagement envers une présence mondiale et une approche multiculturelle dans son travail de conseil en leadership et de changement organisationnel.

Cette capacité à mobiliser des consultants multilingues et à opérer dans un large éventail de pays renforce la position de Mine Leadership en tant qu'acteur majeur dans le domaine du conseil en leadership à l'échelle mondiale. Cette diversité linguistique offre également des opportunités uniques de compréhension et d'adaptation aux spécificités culturelles et linguistiques des différents marchés où l'entreprise est présente.

Alors que Mine Leadership se consacre habituellement aux conseils en changement organisationnel et à l'amélioration du leadership dans d'autres entreprises, il semble pertinent d'examiner ces aspects au sein de sa propre structure. Cette démarche vise à comprendre en profondeur les dynamiques managériales internes et à identifier les points forts et les lacunes afin de proposer des solutions pour renforcer le rôle du manager et favoriser le bien-être de son équipe.

C'est pourquoi, nous avons décidé de réaliser une analyse interne de l'entreprise, via cette étude, afin de visualiser l'écart potentiel entre la théorie et la pratique au sein de Mine Leadership. Cette analyse offre une occasion d'explorer en profondeur les mécanismes de gestion interne et de mettre en lumière les défis rencontrés par le manager et ses équipes. Elle permet également de formuler des recommandations concrètes pour améliorer la qualité du travail et le climat organisationnel.

En prenant du recul pour évaluer sa propre situation, Mine Leadership veut démontrer son engagement envers l'amélioration continue et la mise en œuvre cohérente des principes de leadership qu'elle promeut auprès de ses clients.

5.2 Méthodologie

Dans cette étude, nous avons adopté une approche méthodologique mixte pour analyser l'impact du manager sur le bien-être et la performance des équipes au sein de Mine Leadership.

Nous avons mis un accent particulier sur les consultants externes, qui représentent la majeure main-d'œuvre de Mine Leadership. Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire en anglais, langue commune à tous les consultants, permettant ainsi une participation maximale sans barrière linguistique. Ce questionnaire inclut à la fois des questions quantitatives et qualitatives.⁴

Les questions quantitatives visent à évaluer le niveau de satisfaction, de bien-être et de performance perçu par les consultants. Elles comprennent les échelles de Likert pour évaluer l'efficacité du soutien managérial et l'impact des pratiques de management sur leur motivation et leur productivité.

Nous avons également inclus des questions qualitatives afin de recueillir des suggestions et des retours plus nuancés. Ces questions permettent aux consultants de partager leurs expériences personnelles ainsi que les défis qu'ils rencontrent. Ils peuvent soumettre des propositions pour améliorer le management et les conditions de travail. Ces réponses nous serviront pour donner certains conseils.

Même si nous nous focalisons principalement sur les consultants, il est essentiel de prendre en compte l'avis des employés internes pour une compréhension complète de l'organisation. Nous leur avons donc élaboré un questionnaire distinct, en français, visant à recueillir leurs perceptions et réflexions.⁵

Les employés ont été invités à exprimer leur ressenti sur divers aspects de leur bien-être, y compris l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, le stress au travail et les opportunités de développement au sein de l'entreprise. Pour enrichir notre échantillon, nous avons choisi d'inviter les trois stagiaires, présents depuis quelques mois, à partager également leurs perspectives.

⁴ Annexe 1

⁵ Annexe 19

Nous avons cherché à comprendre comment les employés perçoivent le soutien de leurs managers, les stratégies de gestion qui favorisent ou nuisent à leur bien-être et à la qualité des interactions quotidiennes avec leurs supérieurs.

Nous avons également examiné, du point de vue des employés, dans quelle mesure le bien-être est une priorité dans l'entreprise et comment cela influence leur engagement et leur satisfaction au travail.

Toutes les données recueillies seront analysées pour identifier les tendances générales et les relations entre le manager, le bien-être et la performance. L'analyse quantitative nous permettra de dégager des tendances chiffrées, tandis que l'analyse des réponses ouvertes fournira des insights plus détaillés et des suggestions concrètes.

Les résultats de cette étude fourniront des indications pour améliorer les pratiques managériales chez Mine Leadership. Nous proposerons des stratégies pour renforcer le soutien au bien-être des consultants mais également des employés, en tenant compte des besoins et des attentes spécifiques des deux groupes. Ces suggestions viseront à créer un environnement de travail encore plus favorable, propice à la performance optimale et à l'engagement des équipes.

5.3 Résultats et analyse des consultants

	Statistiques descriptives			Corrélations de Spearman									
	Moyenne	Écart type	Variance	Confiance dans le partenariat avec Mine Leadership	Identification claire du superviseur des projets	Support et facilitation efficaces du travail en tant que consultant par le manager	Suffisance du support managérial pour répondre aux besoins du consultant	Régularité du suivi de projet par le manager	Niveau de collaboration entre le consultant et le manager de l'entreprise	Sentiment d'appartenance à Mine Leadership	Qualité de la communication entre le manager de Mine Leadership et le consultant	Reconnaissance et appréciation des contributions du consultant par le manager	Clarté des directives et des attentes pour les projets impliquant le consultant
Confiance dans le partenariat avec Mine Leadership	4,10	0,889	0,790			,655**	,731**	,506*	,664**	,464*	,763**	,725**	,844**
Identification claire du superviseur des projets	3,95	0,921	0,848			,454*			,477*	,541*		,454*	,622**
Support et facilitation efficaces du travail en tant que consultant par le manager	3,95	0,973	0,948	,655**	,454*		,706**	,598**	,793**	,663**	,715**		,480*
Suffisance du support managérial pour répondre aux besoins du consultant	3,76	1,044	1,090	,731**		,706**		,738**	,790**	,565**	,727**	,507*	,582**
Régularité du suivi de projet par le manager	2,95	0,921	0,848	,506*		,598**	,738**		,690**	,541*	,716**		,493*
Niveau de collaboration entre le consultant et le manager de l'entreprise	3,86	1,014	1,029	,664**	,477*	,793**	,790**	,690**		,733**	,835**	,534*	,539*
Sentiment d'appartenance à Mine Leadership	3,14	0,910	0,829	,464*	,541*	,663**	,565**	,541*	,733**		,587**	,541*	,523*
Qualité de la communication entre le manager de Mine Leadership et le consultant	4,00	0,837	0,700	,763**		,715**	,727**	,716**	,835**	,587**		,670**	,663**
Reconnaissance et appréciation des contributions du consultant par le manager	3,95	0,805	0,648	,725**	,454*		,507*		,534*	,541*	,670**		,709**
Clarté des directives et des attentes pour les projets impliquant le consultant	3,29	0,902	0,814	,844**	,622**	,480*	,582**	,493*	,539*	,523*	,663**	,709**	

** : La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* : La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tableau 1 – Résultats des consultants : Statistiques descriptives et corrélations de Spearman

5.3.1 Description des résultats

Nous avons sollicité 27 consultants à participer à notre questionnaire et 21 d'entre eux y ont donné une suite favorable. L'échelle de Likert que nous avons utilisée permet de mesurer le degré de satisfaction, d'accord ou de confiance des répondants. Dans cette échelle, le 1 représente le niveau le plus bas, tandis que le 5 représente le niveau le plus élevé. Le degré 3 représente un niveau intermédiaire ou neutre.

Dans l'échantillon de répondants interrogés sur leur collaboration avec Mine Leadership, 4,8 % ont moins de 40 ans, 33,3 % sont dans la tranche d'âge de 41 à 50 ans et 61,9 % ont plus de 50 ans.⁶

Concernant l'ancienneté en tant que consultant, la répartition est variée : 19 % des répondants ont plus de 20 ans d'expérience, 14,3 % ont entre 15 et 20 ans, 33,3 % ont entre 10 et 15 ans, 23,8 % ont entre 5 et 10 ans, et 9,5 % ont moins de 5 ans d'expérience.⁷

Pour ce qui est de la durée de collaboration avec Mine Leadership, 47,6 % des répondants travaillent avec l'entreprise depuis moins de 2,5 ans tandis que 28,6 % des consultants collaborent avec Mine Leadership depuis au moins 5 ans.⁸

Après avoir étudié la répartition des consultants, examinons les questions plus spécifiques. Nous pouvons apercevoir la moyenne, l'écart type, la variance ainsi que la corrélation entre les questions dans notre tableau à la page précédente.

Tout d'abord, le niveau de confiance des consultants dans leur partenariat avec Mine Leadership : 38,1 % se déclarent très confiants, 38,1 % sont confiants, 19 % modérément confiants et les 4,8 % restants sont peu confiants. Les résultats montrent une moyenne de 4,10 avec un écart type de 0,889 et une variance de 0,790.⁹

La deuxième question porte sur la facilité à identifier la personne clé dans l'entreprise. Les réponses sont partagées : 38,1 % des répondants la trouvent très facilement identifiable, 19 %

⁶ Annexe 2

⁷ Annexe 3

⁸ Annexe 4

⁹ Annexe 5

facilement identifiable et 42,9 % modérément identifiable. Dans ce cas, la moyenne s'élève à 3,95 avec un écart type de 0,921 et une variance de 0,848.¹⁰

Concernant le soutien et la facilitation apportés par Mine Leadership, 33,1 % des répondants sont fortement d'accord du soutien et de la facilitation efficaces, 38,3 % sont d'accord, 9,5 % ne sont pas d'accord et 19 % restent neutres. La moyenne de ces réponses est de 3,95. L'écart type et la variance sont respectivement de 0,973 et 0,948.¹¹

Quant au soutien managérial, 23,9 % des répondants le jugent plus que suffisant et 47,6 % suffisant, tandis que 19 % le trouvent insuffisant et 9,5 % sont neutres. La moyenne se situe à 3,76 avec un écart type de 1,044 et une variance de 1,090.¹²

Pour le suivi des projets, 38 % des répondants le trouvent suffisamment régulier mais 43 % le jugent insuffisant. Les autres consultants restent neutres. La moyenne calculée est de 2,95 accompagnée d'un écart type de 0,921 et d'une variance de 0,848.¹³

En évaluant la collaboration avec le manager, 33,3 % des répondants la trouvent forte, 28,6 % assez forte, 28,6 % dans la moyenne et 9,5 % faible. Ici, la moyenne est de 3,86 avec un écart type de 1,014 et une variance de 1,029.¹⁴

Concernant le sentiment d'appartenance à Mine Leadership, 4,8 % ressentent un sentiment très fort, 33,3 % le jugent fort, 33,3 % dans la moyenne et 28,6 % faible. La moyenne de ce sentiment est de 3,14 avec un écart type de 0,910 et une variance de 0,829.¹⁵

La question suivante traite de la communication entre les consultants et le manager de Mine Leadership : 33,3 % la trouvent très bonne, 33,3 % bonne et 33,3 % dans la moyenne. Ce qui se traduit par une moyenne de 4,00, un écart type de 0,837 et une variance de 0,700.¹⁶

Pour la reconnaissance et l'appréciation des contributions par le manager, 28,6 % des consultants estiment que le manager les reconnaît extrêmement fort, 38,1 % beaucoup et

¹⁰ Annexe 6

¹¹ Annexe 7

¹² Annexe 8

¹³ Annexe 9

¹⁴ Annexe 10

¹⁵ Annexe 11

¹⁶ Annexe 12

33,3 % modérément. La moyenne se situe à 3,95 avec un écart type de 0,805 et une variance de 0,648.¹⁷

Enfin, concernant la clarté des orientations et des attentes fournies par le manager, 9,5 % des consultants estiment que le manager est extrêmement clair, 28,6 % le jugent très clair, 42,9 % modérément clair et 19 % estiment qu'il fournit peu de clarté. La moyenne est de 3,29 avec un écart type de 0,902 et une variance de 0,814.¹⁸

5.3.2 Analyse des résultats

Pour réaliser une analyse complète des résultats du questionnaire sur la collaboration avec Mine Leadership, nous allons examiner chaque dimension en détail afin de dégager des tendances et des insights clés.

La majorité des consultants, soit 61,9 %, ont plus de 50 ans.

33,3 % ont entre 10 et 15 ans d'expérience, tandis que 19 % ont plus de 20 ans d'expérience. Cela peut indiquer que Mine Leadership privilégie les consultants expérimentés pour gérer des projets complexes. La faible proportion de consultants de moins de 40 ans, c'est-à-dire 4,8 %, pourrait représenter un défi en termes de renouvellement. Ils pourraient aussi offrir une opportunité d'attirer de nouveaux talents.

Pour rappel, Mine Leadership a été créée il y a 9 ans. Près de la moitié des consultants collaborent avec l'entreprise depuis moins de 2,5 ans tandis que 28,6 % depuis plus de 5 ans. L'entreprise bénéficie ainsi de la stabilité de certains consultants et de l'apport de nouvelles idées par les nouveaux venus. La fidélité des consultants plus âgés, qui ont rejoint Mine Leadership dès ses débuts, contribue à la continuité et à la stabilité de l'entreprise.

Les résultats montrent une solide base de confiance dans la direction de Mine Leadership, avec une majorité de répondants exprimant une bonne satisfaction. Toutefois, il est important de tenir compte des préoccupations des moins confiants pour améliorer la perception globale.

La moyenne de 4,10 montre une confiance globalement élevée dans le partenariat. Cette moyenne, proche de la note maximale de 5, indique que la plupart des répondants ont une

¹⁷ Annexe 13

¹⁸ Annexe 14

perception positive. Cette note suggère que les actions de la direction sont bien perçues et appréciées par les consultants.

L'écart type de 0,889 et la variance de 0,790 montrent que les réponses sont assez concentrées autour de la moyenne avec une assez faible dispersion. Cela suggère une certaine diversité d'opinions avec une tendance générale vers une opinion commune.

Cette confiance montre de fortes corrélations positives avec d'autres aspects, notamment la qualité de la communication entre le manager et les consultants ainsi que l'identification claire du superviseur des projets. La confiance dans le partenariat est donc fortement liée à une supervision claire et à une bonne communication, essentielles pour améliorer la performance des consultants.

Concernant la facilité à identifier la personne clé dans l'entreprise, les résultats sont assez partagés : bien que 57 % la jugent facilement ou très facilement identifiable, une proportion importante de 43 % la considère comme modérément identifiable. La moyenne obtenue de 3,95 sur une échelle de 1 à 5 indique que, dans l'ensemble, les répondants estiment que la personne clé est plutôt bien identifiée mais avec un certain degré de variabilité.

L'écart type de 0,921 et la variance de 0,848 montrent que les opinions sont concentrées autour de la moyenne. Cette faible dispersion indique que, bien que les perceptions varient, elles sont globalement homogènes, avec une tendance à voir la personne clé comme identifiable mais pas parfaitement claire pour tous.

Les trois questions suivantes de l'enquête révèlent des perceptions nuancées sur le soutien et le suivi managérial au sein de Mine Leadership.

Tout d'abord, pour le support et la facilitation, nous observons une majorité positive mais avec une diversité d'opinions. La moyenne de 3,95 montre une perception globalement favorable mais avec des opinions variées, comme l'indiquent l'écart type de 0,973 et la variance de 0,948, révélant une dispersion modérée des réponses. Bien que le soutien managérial soit généralement apprécié, certains consultants perçoivent des lacunes.

En ce qui concerne le suivi des projets, 38 % des répondants le trouvent suffisamment régulier, tandis que 43 % le jugent insuffisamment régulier. Avec une moyenne de 3,76, les avis indiquent une perception majoritaire de suivi adéquat mais avec des critiques notables. L'écart

type de 1,044 et la variance de 1,090 montrent une plus grande dispersion des réponses, signalant une diversité d'opinions plus marquée sur ce point. Cela reflète des attentes variées quant à la fréquence et à la qualité du suivi managérial.

La troisième question, qui évalue le soutien managérial en termes de suffisance, révèle une satisfaction mitigée. Si 24 % des répondants jugent ce soutien plus que suffisant et 48 % le trouvent suffisant, une part non négligeable de 19 % le considère insuffisant et 10 % restent neutres. La moyenne de 2,95 indique une perception globalement neutre à légèrement négative, suggérant que le soutien pourrait ne pas répondre pleinement aux attentes des consultants. La dispersion des réponses, comme l'indique un écart type de 0,921 et une variance de 0,848 est relativement faible. Elle reflète un certain consensus sur cette perception.

Ces trois questions montrent un panorama complexe des perceptions des consultants concernant le soutien et le suivi offerts par Mine Leadership. Bien que la majorité des répondants reconnaisse un soutien adéquat et un suivi acceptable, des segments notables de consultants expriment des réserves ou de l'insatisfaction. Ces résultats indiquent des domaines potentiels d'amélioration, notamment en ce qui concerne la communication et l'engagement managérial, pour renforcer la satisfaction globale et répondre aux attentes diversifiées des consultants.

Nous pouvons également observer que le soutien et la facilitation efficaces du travail par le manager sont fortement corrélés avec le niveau de collaboration et la suffisance du support managérial. Cela signifie que le soutien adéquat et la facilitation par le manager sont essentiels pour favoriser une collaboration efficace entre les consultants et le manager, améliorant ainsi la performance globale.

L'évaluation de la collaboration entre les consultants et le manager montre une tendance générale vers une perception plutôt positive, avec une moyenne de 3,86. Cette évaluation est marquée par une certaine dispersion des réponses, comme le montrent l'écart type de 1,014 et la variance de 1,029. Bien que la majorité des répondants considèrent la collaboration comme bonne ou assez bonne, une proportion notable la juge moyenne ou faible, suggérant des opportunités d'amélioration. Cela peut refléter des différences significatives dans les

expériences individuelles des consultants ou des variations dans la qualité de la collaboration perçue.

En comparaison, la communication entre les consultants et le manager est jugée plus homogène, avec une moyenne de 4,00, un écart type de 0,837 et une variance de 0,700. Ces valeurs montrent une dispersion plus faible autour de la moyenne, indiquant que la majorité des consultants ont une perception plutôt cohérente de la qualité de la communication. Cette dernière est ainsi perçue de manière plus uniforme et positive par rapport à la collaboration, ce qui peut suggérer que les pratiques de communication sont plus efficaces ou mieux établies que les pratiques de collaboration.

En parallèle, le sentiment d'appartenance à Mine Leadership a une moyenne de 3,14. Cela indique un niveau modéré. L'écart type de 0,910 et la variance de 0,829 montrent que les perceptions sont concentrées autour de cette moyenne. Les perceptions varient de très fort à faible mais la majorité des répondants ont un sentiment d'appartenance moyen. Cela peut refléter un sentiment général de connexion à l'entreprise, bien que des efforts supplémentaires puissent être nécessaires pour renforcer ce sentiment chez tous les consultants.

La reconnaissance et l'appréciation des contributions par le manager obtiennent une moyenne de 3,95 avec un écart type de 0,805 et une variance de 0,648. Cela montre une perception globalement positive et homogène de la reconnaissance. La majorité des consultants estiment que leurs contributions sont bien reconnues et appréciées, ce qui est un facteur important pour renforcer le sentiment d'appartenance et la motivation.

Concernant la clarté des orientations et des attentes spécifiques, la moyenne est de 3,29 avec un écart type de 0,902 et une variance de 0,814. Cette moyenne indique une clarté perçue comme modérée, avec une dispersion qui suggère une certaine variabilité dans la perception de la clarté des orientations. Certains consultants trouvent les attentes claires, tandis que d'autres les jugent insuffisantes, ce qui pourrait avoir un impact sur la performance et la satisfaction.

Bien que la communication soit perçue de manière cohérente et positive, la collaboration montre une variabilité plus grande dans les perceptions, ce qui suggère des expériences diversifiées. La reconnaissance des contributions est également bien perçue. Par contre, la

clarté des orientations pourrait nécessiter des aménagements. Cela, afin d'améliorer la cohérence des perceptions et potentiellement la collaboration ainsi que le sentiment d'appartenance.

À la suite de l'analyse des résultats du questionnaire sur la collaboration avec Mine Leadership, plusieurs tendances importantes émergent. Globalement, les consultants expriment une confiance élevée dans la direction et un sentiment positif vis-à-vis de la communication et de la reconnaissance des contributions. Cependant, des domaines tels que la collaboration et la clarté des orientations nécessitent des améliorations pour répondre aux attentes diverses des consultants.

Les prochaines sections du mémoire traiteront des recommandations spécifiques basées sur ces conclusions et exploreront les liens de ces résultats avec la théorie.

5.4 Résultats et analyse des employés

5.4.1 Description des résultats des questions ouvertes

Suite au questionnaire au sein du personnel interne, voici ce qui en ressort.

Le bien-être des employés dans l'entreprise est globalement satisfaisant, avec un niveau homogène. Aucune personne n'a évoqué un bien-être faible. Les employés bénéficient d'un environnement de travail motivant grâce à la bonne humeur, la disponibilité, la bienveillance et la convivialité des managers, à savoir Monsieur Mine et Madame Behaegel.

Les managers offrent des feedbacks réguliers, de l'autonomie, de la flexibilité ainsi que des opportunités d'évolution. Cependant, la régularité des reconnaissances des accomplissements varie selon les responsables.

Les supérieurs écoutent les préoccupations et les idées des employés mais l'implication dans la stratégie de l'entreprise est limitée. La disponibilité des managers dans ce domaine est parfois affectée par leur charge de travail.

La communication entre les managers et les employés est généralement claire. Toutefois, des problèmes surviennent dans la circulation de l'information après les réunions. La communication interne au sein de l'équipe peut être perfectible.

Le télétravail est relativement bien accepté par les employés. Il offre de la flexibilité et de l'autonomie même s'il ne doit pas être perçu comme un remplacement complet du travail au bureau. Les effets du télétravail sur le stress varient selon les employés.

Les managers permettent une flexibilité des horaires et du télétravail, facilitant ainsi l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

5.4.2 Analyse des résultats

L'analyse des résultats révèle que le bien-être des employés dans l'entreprise est globalement élevé et homogène, ce qui indique un environnement de travail généralement positif. Le fait qu'aucune personne ne présente un bien-être faible suggère que les conditions de travail sont favorables et que les employés sont satisfaits.

Les managers jouent un rôle clé dans le maintien de ce bien-être. Leur attitude positive, leur disponibilité et leur bienveillance créent un climat de travail motivant. Ils fournissent des feedbacks réguliers et offrent de l'autonomie et de la flexibilité. Ils permettent aussi le droit à l'erreur. Cependant, la régularité de la reconnaissance des réalisations n'est pas uniforme entre les managers. Cette disparité dans la reconnaissance peut entraîner des perceptions inégales parmi les employés et potentiellement influencer leur motivation.

En ce qui concerne l'écoute des préoccupations et des idées des employés, les managers sont généralement réceptifs, ce qui contribue positivement au bien-être. Cependant, l'implication des employés dans les discussions stratégiques est limitée et l'écoute est parfois entravée par la disponibilité des managers. Bien que l'écoute soit un point fort, elle peut être restreinte par des contraintes de temps et des priorités concurrentes.

Initialement, la communication entre les managers et les employés est claire. Certains problèmes surviennent dans la circulation et le suivi des informations après les réunions. La communication interne au sein de l'équipe est également moins efficace, ce qui peut conduire à des pertes d'efficacité et à des incohérences dans les projets. Ce manque d'efficacité dans la communication interne peut affecter la coordination et la performance de l'équipe.

Le télétravail est généralement bien accueilli par les employés, apportant flexibilité, autonomie et une meilleure gestion du temps. Il aide à réduire les distractions et à améliorer la concentration. Toutefois, il ne doit pas remplacer entièrement le travail en bureau car il

limite les interactions sociales et peut diminuer les opportunités de collaboration. Les effets du télétravail sur le stress varient d'un employé à l'autre, indiquant que son impact dépend des préférences et des situations individuelles.

Enfin, les managers offrent une flexibilité appréciable en ce qui concerne les horaires et le télétravail, facilitant ainsi l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Cette adaptabilité est bien perçue et contribue positivement au bien-être des employés. Elle nécessite une harmonie pour ne pas nuire à la cohésion et à l'efficacité du travail d'équipe.

En résumé, bien que l'environnement de travail soit globalement favorable et soutenant, il existe des opportunités d'amélioration, notamment en ce qui concerne la reconnaissance des réalisations, la communication interne et l'équilibre entre télétravail et travail en bureau.

5.5 Comparaison entre les consultants et les employés

Les deux groupes, consultants et employés, manifestent une satisfaction générale envers leur environnement de travail. Les consultants expriment une confiance élevée dans la direction, avec une moyenne de 4,10 sur 5, tandis que les employés rapportent un bien-être globalement élevé, suggérant que les conditions de travail sont favorables et satisfaisantes pour la majorité.

Les managers jouent un rôle clé dans le maintien de cet environnement positif. Tant pour les consultants que pour les employés, ils sont perçus comme disponibles et bienveillants. Ils contribuent ainsi de manière significative au climat de travail en fournissant un soutien adéquat. Cependant, certains aspects comme la reconnaissance des contributions sont perçus différemment entre les groupes.

La reconnaissance et l'appréciation des contributions varient plus chez les employés que chez les consultants. En général, ces derniers trouvent que leurs contributions sont bien reconnues. Contrairement aux employés qui ressentent des disparités, en particulier entre les différents managers.

Un autre point de divergence concerne l'implication et l'écoute des préoccupations. Les consultants semblent avoir une compréhension modérée des orientations et des attentes, avec une moyenne de 3,29. Les employés, quant à eux, soulignent une écoute généralement positive de la part des managers. Cependant, ils notent aussi des limitations dans leur

implication dans les discussions stratégiques, parfois entravées par la disponibilité des managers.

5.6 Recommandations et améliorations

5.6.1 Recommandations par rapport aux consultants

En analysant les résultats du questionnaire, plusieurs recommandations clés émergent pour améliorer la gestion des projets et la satisfaction des consultants au sein de Mine Leadership.

Tout d'abord, le renforcement de la collaboration. Il serait essentiel de définir des objectifs communs pour chaque équipe de projet. En établissant des buts spécifiques et mesurables, les membres de l'équipe auraient une vision partagée qui favoriserait une coopération efficace. Les réunions de lancement devraient être utilisées pour discuter de ces objectifs et obtenir l'engagement de tous les participants.

Ensuite, l'amélioration de la clarté des orientations. Celle-ci pourrait être significativement peaufinée en fournissant des directives plus détaillées et spécifiques pour chaque projet. Il serait crucial de définir clairement les objectifs, les responsabilités et les critères d'évaluation. La mise en place de points de contrôle réguliers permettrait de vérifier la compréhension des orientations et d'ajuster les objectifs si nécessaire. Par ailleurs, la liste des attentes et des orientations devrait être accessible et régulièrement mise à jour pour tous les consultants.

Poursuivons avec le renforcement du sentiment d'appartenance. Pour ce faire, Mine Leadership devrait, par exemple, organiser des événements réguliers de team-building afin de créer un esprit d'équipe et de renforcer les relations entre les consultants. La reconnaissance publique des réalisations des consultants, via des récompenses et des mentions dans les communications internes, pourrait également améliorer le sentiment d'appartenance. En outre, offrir des opportunités de développement professionnel, telles que des formations et des projets spéciaux, démontrerait l'investissement de l'entreprise dans la croissance et l'avancement des consultants.

Afin d'améliorer la clarté de la personne clé au sein d'un projet, Mine Leadership pourrait mettre à jour et diffuser des organigrammes clairs indiquant les rôles et responsabilités de chacun au sein de l'entreprise. Des points de contact définis pour chaque aspect des projets aideraient les consultants à connaître les personnes ressources pour leurs éventuelles

questions spécifiques. En effet, il serait crucial de communiquer clairement les rôles des personnes clés lors du lancement de chaque projet afin de garantir une compréhension commune.

La communication pourrait également être un point à affiner. Mine Leadership pourrait évaluer et améliorer les canaux de communication utilisés entre les consultants et les managers. Pour renforcer la confiance, l'entreprise pourrait assurer la transparence en partageant régulièrement les informations clés sur les projets et les décisions organisationnelles.

Enfin, Mine Leadership pourrait renforcer la reconnaissance des contributions des consultants. Les feedbacks positifs réguliers, accompagnés d'éloges spécifiques pour les contributions importantes, contribueraient à améliorer la satisfaction des consultants. Encourager l'innovation et récompenser les idées nouvelles seraient des mesures efficaces pour reconnaître et valoriser les contributions créatives.

5.6.2 Recommandations par rapport aux employés

Dans cette proposition d'amélioration au sein de l'entreprise Mine Leadership, nous avons identifié plusieurs axes cruciaux pour renforcer le bien-être et accroître la productivité de l'équipe.

Premièrement, en ce qui concerne la communication interne, il serait intéressant d'envisager d'introduire davantage de réunions régulières pour assurer un alignement constant des objectifs et une meilleure gestion des informations. Ces réunions seraient planifiées de manière stratégique, avec des agendas clairs pour maximiser leur efficacité et éviter tout désordre.

De plus, il serait important de clarifier les rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe, en établissant des descriptions de poste détaillées et en organisant des sessions régulières de clarification. Cela permettrait à chacun de comprendre pleinement ses tâches et de contribuer de manière plus ciblée aux objectifs globaux de l'entreprise.

Parallèlement, Mine Leadership pourrait adapter l'espace de travail physique. Avec une équipe en expansion, des bureaux plus grands pourraient offrir un environnement plus confortable et propice à la collaboration.

Enfin, pour encourager une vision à long terme et maintenir la motivation des employés, les managers pourraient intégrer des discussions régulières sur le développement professionnel ainsi que des opportunités de carrière au sein de l'entreprise. Cette transparence renforcée sur les perspectives permettrait à chaque membre de l'équipe de visualiser clairement son rôle dans la progression collective.

5.7 Discussions

L'analyse des résultats de cette étude met en lumière des éléments clés concernant la perception du management par les consultants et les employés de Mine Leadership, ainsi que leur impact sur le bien-être et la performance. En intégrant plusieurs théories et concepts, nous pouvons mieux comprendre les dynamiques observées.

Le psychologue américain William Khan est l'un des premiers à avoir identifié le concept d'engagement des employés, qui repose sur trois composantes : l'engagement cognitif, l'engagement physique et l'engagement émotionnel. Dans notre étude, les résultats montrent que les employés bénéficient d'un environnement de travail motivant, ce qui favorise leur engagement. Cependant, la reconnaissance des accomplissements varie selon les managers, ce qui peut influencer l'engagement émotionnel des employés.

Comme l'ont montré Khan, Garg et Rastogi, la communication joue un rôle essentiel dans l'amélioration du bien-être et de la performance. Le management coach va également dans ce sens. Dans notre étude, nous avons observé que la communication est bien perçue entre les consultants et les employés avec le manager. Cependant, certains canaux de distribution de la communication posent parfois de légers soucis.

Les différents styles de management enrichis par la dimension de la reconnaissance au travail, présentés dans ce mémoire par la figure deux, soulignent l'importance de la reconnaissance dans la pratique managériale. Les résultats de l'étude montrent que la reconnaissance des efforts et des résultats varie d'un manager à l'autre, ce qui peut créer des disparités dans la perception du bien-être au travail.

Pour conclure, nous pouvons constater que Mine Leadership suit les pratiques managériales déjà existantes, mais pourrait les appliquer de manière plus approfondie.

6. Conclusion

Ce mémoire a permis d'explorer en profondeur l'impact du manager sur le bien-être et la performance de son équipe. Nous avons tout d'abord élaboré une base théorique afin de mieux comprendre l'environnement dans lequel les employés et les consultants évoluent.

Pour ce faire, nous avons décidé de recueillir des informations au sein d'une entreprise de conseil, à savoir Mine Leadership. Cette étude nous a permis d'analyser cet impact dans l'entreprise et ainsi d'observer les pratiques managériales mises en place.

Ces observations nous ont permis de répondre à notre problématique centrale : « L'impact d'un manager sur le bien-être et la performance de son équipe ».

Les résultats de notre analyse, qui combinent des données quantitatives et qualitatives, fournissent des éléments afin d'améliorer les pratiques managériales au sein de Mine Leadership.

Tout au long de cette analyse, nous avons aperçu que Mine Leadership adopte plusieurs stratégies managériales, afin de permettre à son équipe de performer tout en étant dans un environnement sain.

En effet, pour gérer son équipe, Mine Leadership puise dans plusieurs styles de management et modèles différents. Nous pouvons retrouver le style de management servant avec la possibilité de développement personnel mais également l'empathie et l'écoute de la part du manager. Nous retrouvons également le management coach avec du feedback et de la communication ouverte. Nous avons également constaté l'application du modèle de Khan. Mine Leadership prône une reconnaissance des contributions, ce qui peut amener un engagement positif de l'équipe. Cependant, les employés estiment que cette reconnaissance n'est pas assez fréquente.

L'entreprise adopte une approche flexible en matière de management. Elle puise dans les pratiques qui lui paraissent les plus adaptées afin de gérer au mieux son équipe. Nous avons vu, entre autres, que la confiance dans le partenariat avec les consultants était très bonne. De plus, la communication avec le manager est efficace et les contributions des consultants et des employés sont reconnues.

Toutefois, pour renforcer ce sentiment de bien-être et améliorer la performance, nous avons élaboré des recommandations en tenant compte des éléments émis par les employés et les consultants.

La contribution de ce mémoire est d'identifier les stratégies déjà mises en place, ainsi que de proposer des recommandations afin d'améliorer le bien-être et la performance au sein d'une entreprise de conseil. Ces pistes sont, entre autres, une amélioration de la communication interne, de la clarté des objectifs, des feedbacks plus réguliers, ...

Cette recherche, se focalisant sur une entreprise à un moment précis, pourrait amener des perspectives. En effet, il serait intéressant d'intégrer des études longitudinales afin de permettre d'examiner l'évolution de cet impact au fil du temps. De plus, ce mémoire ne s'est focalisé que sur une entreprise de conseil. Une recherche qui se consacre sur plusieurs entreprises de ce secteur pourrait ajouter des réflexions supplémentaires et ainsi pouvoir faire une généralisation du secteur. Enfin, nous avons remarqué que le télétravail prend une place importante dans la vie d'une entreprise. Il serait également intéressant d'intégrer et d'analyser en profondeur l'impact de cette nouvelle forme de travail sur le bien-être et la performance des membres de l'équipe.

Pour conclure, ce mémoire souligne l'importance du rôle du manager dans l'optimisation du bien-être et de la performance de son équipe. Cette recherche amène de nouvelles réflexions et actions dans le domaine du management. Celle-ci pourrait inspirer les managers à amener des changements positifs au sein de leur entreprise.

7. Limites

Notre étude, réalisée au sein de l'entreprise Mine Leadership, est consacrée à l'impact d'un manager sur le bien-être et la performance de son équipe. Dans le cadre de ce travail, il est important de prendre du recul et de constater les limites à notre analyse.

Tout d'abord, la portée de l'étude. Cette analyse se concentre exclusivement sur Mine Leadership, limitant ainsi sa généralisation à d'autres entreprises du même secteur ou de domaines différents. Les conclusions tirées ne peuvent être directement extrapolées à d'autres contextes organisationnels, ce qui restreint la portée des recommandations formulées.

Ensuite, les biais de perception. Les employés et les managers peuvent avoir une vision subjective de leur environnement de travail, ce qui peut affecter les résultats de l'étude. Les opinions et les réponses peuvent être influencées par des facteurs tels que la satisfaction personnelle, les relations interpersonnelles ou les perceptions individuelles de la performance.

Nous retrouvons aussi le manque de représentativité. Bien que des efforts aient été faits pour inclure une diversité de perspectives, la taille de l'échantillon, en particulier en ce qui concerne les employés permanents de l'entreprise, pourrait limiter la représentativité des résultats. Certaines perspectives ou expériences pourraient ne pas être pleinement reflétées dans l'analyse.

L'absence de suivi dans le temps est également une limite. Cette analyse repose sur une seule période de collecte de données, ce qui limite notre capacité à examiner les tendances et les évolutions dans le temps. Une étude longitudinale aurait pu fournir des insights plus approfondis sur la dynamique organisationnelle et le bien-être des employés au fil du temps.

Enfin, nous retrouvons comme limite le taux de réponse. La collaboration entre certains consultants et Mine Leadership est très récente. Dans ce cas, les consultants n'ont pas toujours d'opinion sur ce sujet et préfèrent s'abstenir pour ne pas influencer l'analyse. De plus, pour des raisons personnelles, certains consultants ont souhaité ne pas répondre. De ce fait, notre échantillon n'est pas à son maximum.

Bibliographie

12manage (s. d.). *Leadership-Serviteur (Robert K. Greenleaf) résumé et forum* - 12manage.

https://www.12manage.com/methods_greenleaf_servant_leadership_fr.html

2020 - Recherche concernant l'impact des styles de management sur le bien-être au travail |

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale. (s. d.).

<https://emploi.belgique.be/fr/propos-du-spf/services-offerts/projets-de-recherche/2020-recherche-concernant-limpact-des-styles-de>

Bachelard, O. (n.d.). *Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et*

perspectives. Cairn.info. <https://www.cairn.info/revue-regards-2017-1-page-169.htm>

Baron, X. (n.d.). *Et si la performance était source de bien-être. . .* Cairn.info.

<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2011-2-page-10.htm>

Benedetto-Meyer, M. (n.d.). *Connaître et reconnaître le travail des managers de proximité*.

Cairn.info. <https://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2021-1-page-1.htm>

Bien-être au travail | Belgium.be. (n.d.). [https://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-](https://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-etre/bien-etre_au_travail)

[etre/bien-etre_au_travail](https://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-etre/bien-etre_au_travail)

Bien-être au travail dans la pratique. (n.d.). Securex. [https://www.securex.be/fr/politique-](https://www.securex.be/fr/politique-rh/bien-etre-au-travail)

[rh/bien-etre-au-travail](https://www.securex.be/fr/politique-rh/bien-etre-au-travail)

B-Tonic. (2023, December 21). *Le Rapport des Tendances 2023 'Bien-être & Durabilité' - B-*

Tonic. [https://www.b-tonic.be/fr/assets/le-rapport-des-tendances-2023-bien-etre-](https://www.b-tonic.be/fr/assets/le-rapport-des-tendances-2023-bien-etre-durabilite/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA-62tBhDSARIsAO7twbZ8oPg1HQEoplkAioRTgXLk7LVt-WeKony9j7dti1TgY4vF4Beg1p0aApc4EALw_wcB)

[durabilite/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA-](https://www.b-tonic.be/fr/assets/le-rapport-des-tendances-2023-bien-etre-durabilite/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA-62tBhDSARIsAO7twbZ8oPg1HQEoplkAioRTgXLk7LVt-WeKony9j7dti1TgY4vF4Beg1p0aApc4EALw_wcB)

[62tBhDSARIsAO7twbZ8oPg1HQEoplkAioRTgXLk7LVt-](https://www.b-tonic.be/fr/assets/le-rapport-des-tendances-2023-bien-etre-durabilite/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA-62tBhDSARIsAO7twbZ8oPg1HQEoplkAioRTgXLk7LVt-WeKony9j7dti1TgY4vF4Beg1p0aApc4EALw_wcB)

[WeKony9j7dti1TgY4vF4Beg1p0aApc4EALw_wcB](https://www.b-tonic.be/fr/assets/le-rapport-des-tendances-2023-bien-etre-durabilite/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA-62tBhDSARIsAO7twbZ8oPg1HQEoplkAioRTgXLk7LVt-WeKony9j7dti1TgY4vF4Beg1p0aApc4EALw_wcB)

Coaching for performance, John Whitmore. (2021, May 1).

<https://www.leaderstoday.co/blog/coaching-for-performance>

Corkindale, G. (2017, June 5). *The importance of kindness at work*. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2011/04/the-importance-of-kindness-at>

Cuofano, W. I. G. (2024, April 22). *Exigences d'emploi-Ressources*. FourWeekMBA.

<https://fourweekmba.com/fr/le-travail-exige-des-ressources/>

Damon, J. (n.d.). *Frederick Taylor. L'organisation scientifique de l'usine*. Cairn.info.

<https://www.cairn.info/100-penseurs-de-la-societe--9782130652205-page-199.htm>

De Cadremploi, L. (2023, March 3). *Tout savoir sur le burn out ou l'épuisement professionnel*.

Cadremploi. <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/tout-savoir-sur-le-burn-out-ou-lepuisement-professionnel>

De Neve, J-E., Krekel, C., & Ward, G. (2019, March 15). *Employee wellbeing, productivity and firm performance*.

CEP. <https://cep.lse.ac.uk/new/publications/abstract.asp?index=6172>

De Oliveira, A. (2023, août 7). *Management de proximité : le guide complet*. Proaction

international. <https://blog.proactioninternational.com/fr/management-de-proximite-guide-complet>

Delobbe, N. (2009). *Bien-être au travail et performance de l'organisation : Revue de la littérature et pistes de recherche*.

<https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:117348>

Dubarry, P. (2019, December 13). *Scandinavie : une source d'inspiration pour le bien-être au travail* ! Clac Des Doigts. [https://clacdesdoigts.com/blog/a-votre-service/scandinavie-](https://clacdesdoigts.com/blog/a-votre-service/scandinavie-une-source-dinspiration-pour-le-bien-etre-au-travail/)

[une-source-dinspiration-pour-le-bien-etre-au-travail/](https://clacdesdoigts.com/blog/a-votre-service/scandinavie-une-source-dinspiration-pour-le-bien-etre-au-travail/)

Fernandez, R. (2021, août 30). *Self-Compassion Will Make You a Better Leader*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/11/self-compassion-will-make-you-a-better-leader>

Fernandez, R. (2021, August 30). *Self-Compassion will make you a better leader*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/11/self-compassion-will-make-you-a-better-leader>

Figure 1. *A Framework for Organizing and Directing Future Theory*,. . . (n.d.). ResearchGate. https://www.researchgate.net/figure/A-Framework-for-Organizing-and-Directing-Future-Theory-Research-and-Practice-Regarding_fig1_247569840

Fisher, J., Silverplate, P. H., Bordeaux, C., & Gilmartin, M. (2023, December 13). *As workforce well-being dips, leaders ask: What will it take to move the needle?* Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/topics/talent/workplace-well-being-research.html>

Frederick Taylor's Scientific Management Theory & Critiques - Lesson | Study.com. (n.d.). study.com. <https://study.com/learn/lesson/father-scientific-management-frederick-taylor-theories-contributions.html>

Garg, P., & Rastogi, R. (2006). New model of job design : motivating employees' performance. *Journal Of Management Development*, 25(6), 572-587. <https://doi.org/10.1108/02621710610670137>

Gauteron, F., & Gauteron, F. (2024, January 11). *Les risques psychosociaux : enquête sur le stress au travail en France - Quelques chiffres sur les personnes stressées au bureau et sur quelques techniques pour lutter contre le stress*. Institut De Formation À La Gestion Du Stress. <https://www.ecoledustress.com/quelques-chiffres-sur-le-stress-et-les-risques-psychosociaux/>

Greenleaf Center for Servant Leadership. (n.d.). *Home - Greenleaf Center for Servant Leadership*. <https://www.greenleaf.org/>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes : A meta-analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

Harvard Business Review. (2022). HBR Guide to Better Mental Health at work. In *Everand*.
<https://fr.everand.com/audiobook/639374434/HBR-Guide-to-Better-Mental-Health-at-Work>

HBS Professor Linda Hill Says Leaders Must Engage with Emotions as Never Before. (2022, April 25). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/03/hbs-professor-linda-hill-says-leaders-must-engage-with-emotions-as-never-before>

Henri Fayol's Principles of Management | Definition & Importance - Lesson | Study.com. (n.d.). study.com. <https://study.com/academy/lesson/henri-fayols-management-principles-managing-departmental-task-organization.html>

Ibarra, H. (2024, February 16). *The leader as coach*. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>

info@jobat.be. (n.d.). *Voilà pourquoi il y a si peu de burn out en Suède - Jobat.be*.
<https://www.jobat.be/fr/art/voila-pourquoi-il-y-a-si-peu-de-burn-out-en-suede>

Jan, D. S. (2020). *Styles de management et bien-être au travail - Management stijlen en welzijn op het werk*. <https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:242146>

Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy Of Management Journal*, 33(4), 692-724.
<https://doi.org/10.2307/256287>

Kalimo, R., A, E. B. M., & Cooper, C. L. (1987). *Psychosocial factors at work and their relation to health*. <https://iris.who.int/handle/10665/40996>

Kelly, E. L. (2021, December 8). *7 Strategies to Improve Your Employees' Health and Well-Being*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/10/7-strategies-to-improve-your-employees-health-and-well-being>

Kogan, N. (2023, July 7). *6 Science-Backed Ways to Improve Your Well-Being At Work*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/07/6-science-backed-ways-to-improve-your-well-being-at-work>

Lefort, C. (n.d.). *Biographie d'ELTON MAYO (1880-1949)*. Encyclopædia Universalis. <https://www.universalis.fr/encyclopedie/elton-mayo/>

Loup, C. (2023, November 14). *L'importance du bien-être au travail*. Le Média 100% RH. <https://www.parlonsrh.com/media/bien-etre-au-travail-un-enjeu-majeur-pour-les-entreprises/>

Merveille, L. P. (2021, February 19). *Effet Hawthorne : l'origine du team building*. La Petite Merveille. <https://lapetitemerveille.be/news/effet-hawthorne-origine-teambuilding>

Mousli, M. (n.d.). *Elton Mayo et l'école des relations humaines*. Cairn.info. https://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=AE_256_0081

Moutot, D. a. J. (2023, April 27). *Modèle de Lewin du changement : définition et théorie*. <https://www.e-marketing.fr/>. <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Kurt-Lewin-auteur-reference-conduite-changement-325598.htm>

- Namotte, P. (n.d.). *Quelles sont les bonnes pratiques pour une gestion proactive des relations sociales en entreprise?* – Patrick Namotte. <https://v2.patricknamotte.be/quelles-sont-les-bonnes-pratiques-pour-une-gestion-proactive-des-relations-sociales-en-entreprise/>
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal Of Labor Economics*, 33(4), 789-822. <https://doi.org/10.1086/681096>
- Paulyne. (2023, 3 janvier). How does employee well-being benefit the workplace ? 11 concrete answers. *deskbird*. <https://fr.deskbird.com/blog/how-does-employee-well-being-benefit-the-workplace-11-concrete-answers>
- Peek, S. (2024, April 17). *The management Theory of Frederick Taylor*. business.com. <https://www.business.com/articles/management-theory-of-frederick-taylor/>
- Perron, Z. (2019). *Les approches du bien-être Un champ de recherche multidimensionnel*. <https://shs.hal.science/halshs-03082982>
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior : A meta-analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 92(2), 438-454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2011). Thriving at work : Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal Of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275. <https://doi.org/10.1002/job.756>
- Qu'est-ce que c'est ?* | LinkedIn. (2019, March 9). <https://www.linkedin.com/pulse/quest-ce-que-cest-jose-manuel-castillo/>

- Rotteleur, F. (2021, October 8). Le manager de proximité au centre de la fidélisation des collaborateurs. *www.auto-infos.fr*. <https://www.auto-infos.fr/article/le-manager-de-proximite-au-centre-de-la-fidelisation-des-collaborateurs.88524>
- Sandoval, A., & Kostulski, K. (n.d.). « *Malheureusement on a une conscience. . .* » : *l'engagement des professionnels, ressource ou obstacle pour la santé ?* Cairn.info. <https://www.cairn.info/revue-bulletin-de-psychologie-2021-2-page-105.htm>
- Seppälä, E. (2015). *Proof that positive work cultures are more productive*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive>
- Seppälä, E. (2016, April 11). *Good Bosses Create More Wellness than Wellness Plans Do*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/04/good-bosses-create-more-wellness-than-wellness-plans-do>
- Sir John Whitmore, 1937 - 2017 | Institute of Coaching*. (n.d.). <https://www.instituteofcoaching.org/sir-john-whitmore-1937-2017>
- Spears Center for Servant Leadership | SpearsCenter.org*. (n.d.). <https://www.spearscenter.org/>
- Steffgen, G., Sischka, P., & De Henestrosa, M. F. (2020). The Quality of Work Index and the Quality of Employment Index: A Multidimensional approach of Job Quality and its Links to Well-Being At Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7771. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217771>

The Economist. (2009, February 16). Henri Fayol. *The Economist*.

https://www.economist.com/news/2009/02/13/henri-fayol?utm_medium=cpc.adword.pd&utm_source=google&ppccampaignID=18151738051&ppcadID=&utm_campaign=a.22brand_pmax&utm_content=conversion.direct-response.anonymous&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwk8e1BhALEiwAc8MHiCgQSF-5-jG1s-Z5INo1gD0fsdbOIYG2WfZ5tauRfLrFH70cW-P35BoCv2lQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds

The Economist. (2009, January 9). Max Weber. *The Economist*.

https://www.economist.com/news/2009/01/09/max-weber?utm_medium=cpc.adword.pd&utm_source=google&ppccampaignID=18151738051&ppcadID=&utm_campaign=a.22brand_pmax&utm_content=conversion.direct-response.anonymous&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwk8e1BhALEiwAc8MHiF0kIOjBXeeKkSXCJ70hbulSDM88vb5p4jMDhSJLPRecSaNp_cvkWhoCzOEQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds

Tissot, É., & Tissot, É. (2023, August 28). *Burn out*. Éditions Tissot. <https://www.editions-tissot.fr/guide/burn-out>

Trougakos, J. P., Beal, D. J., Cheng, B. H., Hideg, I., & Zweig, D. (2015). Too drained to help : A resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. *Journal Of Applied Psychology*, 100(1), 227-236. <https://doi.org/10.1037/a0038082>

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire des consultants

1. What is your age?
2. How long have you been working as a consultant?
3. How long have you been collaborating with Mine Leadership?
4. To what extent do you trust the partnership with Mine Leadership?
 - Not confident at all
 - Slightly confident
 - Moderately confident
 - Quite confident
 - Very confident
5. Can you clearly identify the key person in the company who supervises your projects?
 - Very difficult to identify
 - Difficult to identify
 - Moderately easy to identify
 - Easy to identify
 - Very easy to identify
6. The manager at Mine Leadership supports and facilitates effectively my work as a consultant.
 - Strongly disagree
 - Disagree
 - Neither agree nor disagree
 - Agree
 - Strongly agree
7. The managerial support I receive is sufficient for my needs.
 - Not sufficient at all
 - Slightly sufficient
 - Neither sufficient nor insufficient
 - Quite sufficient

- Very sufficient
8. Do you find that project follow-up is sufficiently regular?
- Strongly disagree
 - Disagree
 - Neither agree nor disagree
 - Agree
 - Strongly agree
9. How would you rate the level of collaboration between you and the manager within the company?
- Low
 - Rather low
 - Medium
 - Rather high
 - High
10. How strong is your sense of belonging to Mine Leadership?
- Very weak
 - Rather weak
 - Moderate
 - Rather strong
 - Very strong
11. How would you rate the communication between the manager of Mine Leadership and you?
- Very poor
 - Poor
 - Average
 - Good
 - Very good

12. To what extent do you feel the manager recognizes and appreciates your contributions as a consultant?

- Not at all
- A little
- Moderately
- A lot
- Extremely

13. To what extent does the manager provide clear guidance and specific expectations for the projects you participate in as a consultant?

- Not at all
- A little
- Moderately
- A lot
- Extremely

14. Why do you work with Mine Leadership? Apart from the projects, what attracts you and keeps you in this collaboration?

15. What can help you in the collaboration?

16. What could develop your sense of belonging?

17. What are the main challenges or areas for improvement for Mine Leadership in terms of managing and supporting consultants?

18. What managerial practices implemented by other companies you have worked with ,or heard of could be beneficial for Mine Leadership? What are they and why?

Annexe 2 : Tableau de fréquence concernant l'âge

Quel est votre âge ?			
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
31-40 ans	1	4,8	4,8
41-50 ans	7	33,3	38,1
51 ans et plus	13	61,9	100,0
Total	21	100,0	

Annexe 3 : Tableau de fréquence concernant l'expérience en tant que consultant

Depuis combien de temps travaillez-vous en tant que consultant ?			
Moins de 5 ans	2	9,5	9,5
5-10 ans	5	23,8	33,3
10-15 ans	7	33,3	66,7
15-20 ans	3	14,3	81,0
Plus de 20 ans	4	19,0	100,0
Total	21	100,0	

Annexe 4 : Tableau de fréquence concernant la collaboration avec Mine Leadership

Depuis combien de temps collaborez-vous avec Mine leadership ?			
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
0,4 an	1	4,8	4,8
0,5 an	1	4,8	9,5
1 an	3	14,3	23,8
1,5 an	1	4,8	28,6
2 ans	3	14,3	42,9
2,5 ans	1	4,8	47,6
3 ans	3	14,3	61,9
4 ans	2	9,5	71,4
5 ans	4	19,0	90,5
6 ans	1	4,8	95,2
8 ans	1	4,8	100,0
Total	21	100,0	

Annexe 5 : Tableau de fréquence concernant la confiance dans le partenariat avec Mine Leadership

Dans quelle mesure faites-vous confiance au partenariat avec Mine Leadership ?				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Peu confiant	2	1	4,8	4,8
Modérément confiant	3	4	19,0	23,8
Confiant	4	8	38,1	61,9
Très confiant	5	8	38,1	100,0
Total		21	100,0	

Annexe 6 : Tableau de fréquence concernant l'identification claire du superviseur des projets

Pouvez-vous clairement identifier la personne clé de l'entreprise qui vous supervise dans le cadre de vos projets?				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Moyennement facile à	3	9	42,9	42,9
Facile à identifier	4	4	19,0	61,9
Très facile à identifier	5	8	38,1	100,0
Total		21	100,0	

Annexe 7 : Tableau de fréquence concernant le soutien et facilitation efficaces du travail en tant que consultant par le manager

Le manager de Mine Leadership me soutient et facilite efficacement mon travail en tant que consultant externe				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Plutôt pas d'accord	2	2	9,5	9,5
Ni d'accord ni pas d'accord	3	4	19,0	28,6
Plutôt d'accord	4	8	38,1	66,7
Tout à fait d'accord	5	7	33,3	100,0
Total		21	100,0	

Annexe 8 : Tableau de fréquence concernant la suffisance du support managérial pour répondre aux besoins du consultant

Le soutien managérial que je reçois est suffisant pour mes besoins				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Plutôt pas suffisant	2	4	19,0	19,0
Ni suffisant ni insuffisant	3	2	9,5	28,6
Plutôt suffisant	4	10	47,6	76,2
Tout à fait suffisant	5	5	23,8	100,0
	Total	21	100,0	

Annexe 9 : Tableau de fréquence concernant la régularité du suivi de projet par le manager

Trouvez-vous que le suivi de projet est suffisamment régulier ?				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Plutôt pas d'accord	2	9	42,9	42,9
Ni d'accord ni pas d'accord	3	4	19,0	61,9
Plutôt d'accord	4	8	38,1	100,0
	Total	21	100,0	

Annexe 10 : Tableau de fréquence concernant le niveau de collaboration entre le consultant et le manager de l'entreprise

Comment évalueriez-vous le niveau de collaboration entre vous et les managers au sein de notre organisation ?				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Plutôt faible	2	2	9,5	9,5
Moyen	3	6	28,6	38,1
Plutôt fort	4	6	28,6	66,7
Fort	5	7	33,3	100,0
	Total	21	100,0	

Annexe 11 : Tableau de fréquence concernant le sentiment d'appartenance à Mine Leadership

Comment évaluez-vous votre sentiment d'appartenance à Mine Leadership ?				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Faible	2	6	28,6	28,6
Moyen	3	7	33,3	61,9
Fort	4	7	33,3	95,2
Très fort	5	1	4,8	100,0
	Total	21	100,0	

Annexe 12 : Tableau de fréquence concernant la qualité de la communication entre le manager de Mine Leadership et le consultant

Comment évaluez-vous la communication entre les managers de notre organisation et vous?				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Moyenne	3	7	33,3	33,3
Plutôt forte	4	7	33,3	66,7
Très forte	5	7	33,3	100,0
	Total	21	100,0	

Annexe 13 : Tableau de fréquence concernant la reconnaissance et l'appréciation des contributions du consultant par le manager

Dans quelle mesure percevez-vous que le manager reconnaît-il et apprécie-t-il vos contributions en tant que consultant ?				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Moyennement	3	7	33,3	33,3
Beaucoup	4	8	38,1	71,4
Énormément	5	6	28,6	100,0
	Total	21	100,0	

Annexe 14 : Tableau de fréquence concernant la clarté des directives et des attentes pour les projets impliquant le consultant

Dans quelle mesure le manager fournit-il des orientations claires et des attentes spécifiques pour les projets auxquels vous participez en tant que consultant ?				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Un peu	2	4	19,0	19,0
Moyennement	3	9	42,9	61,9
Beaucoup	4	6	28,6	90,5
Énormément	5	2	9,5	100,0
	Total	21	100,0	

Annexe 15 : Réponses des consultants à la question qualitative 1

Why do you work with Mine Leadership? Apart from the projects, what attracts you and keeps you in this collaboration?
Sufficient room for my creativity and approach; easy going collaboration based on trust; well paid missions
La vision de X et Y est pour moi un accent majeur de ma collaboration avec eux.
Ils sont disruptifs et inspirants
very nice people to work with, consistent, open, transparent, reliable
Front runner in psychology, strong pool of consultants, personalized approach, overall generosity, respect for each person's uniqueness, absence of micromanagement, enjoyable atmosphere, creative and in-depth work sessions
I have been on large projects and I found that the instructions were quite well done. We received the documentation, a short training on Personality tests and the schedule. I also find that the communication and the contract was quite transparent. I enjoyed the informal get togethers.
It's good for my business
I love X enthusiasm, the connection with other consultants, the quality of the tools
the innovative way to release the projects and the joy of working together
Pour la collaboration agréable sur de chouettes projets
The Mindset of X & Y is important to me : not only having a business collaboration (which is important, still), but also driving our clients towards a new way to lead and manage their people and organisations. As we transcend the only business needs, we achieve great human connections. And after all, that's what really matters, doesn't it?
Dynamism, Informal relationships, Gratitude, Transparency, Drive
A very supportive environment with a strong team spirit and engaging projects.
X. - very good professional
Interactions have been rare, however always been very friendly and I could sense a very nice team atmosphere
The people-centric nature, fun, young
Nice and capable people
I like to work with X and Y, both of them are great personalities from whom I can learn a lot.
Profesional, dynamic
Fluidity and openness
The mindset and nice to work with them
Supportive teams, friendly

Annexe 16 : Réponses des consultants à la question qualitative 2

What are the main challenges or areas for improvement for Mine Leadership in terms of managing and supporting consultants?
Keeping me up to speed more regarding status of projects
Qu'ils soient plus confiants dans leurs capacités à développer plus loin et plus hauts leurs expertises
Communicating the needs of the client appropriately and timely so that consultant can address this appropriately. Consistency in approach within none project
Formalize ways of working, agenda planning, and strategy sharing
When we speak about the German speaking part of the project, I must say that the support was not very good, because, I had to verify the translations that were made by Deepl. In addition, as the project was quite urgent, I had to sent information from my holidays, which I felt was not respectful towards my need to disconnect. On top of this, I was in an environment where I didn't have good connection and I had to translate the email and I had to sent it from my phone. After that, the project started, but the exercises were not adapted towards the target audience. In addition, the client expected a co-assessor, which unfortunately didn't exist. Then, when the client came back with comments on the report, Mine Leadership realized that they had put the wrong competencies to be assessed, which meant for me, that I had to review the entire report. Fortunately, this work was paid. Nevertheless, after this incident, I never heard back from them again, which I found a bit disappointing. I would have liked to receive feedback, if something didn't go well, rather than just ignoring me.
Client management
To size of the report, the possibility to say no to the expectations of clients who are too demanding
NN
Me donner encore plus de missions ;-)
C'est difficile pour moi de répondre à ces questions car nous avons finalement peu collaboré
2 suggestions :
1- better projet management follow-up (onboarding is great, but then not sufficient, especially for long-term projects - it seems that the energy is placed towards new projects, and not enough for long lasting partnerships who stay loyal)
2- make a real community out of your network. X, in particular, you have strong interpersonal competencies that you don't use enough to make your coaches' community alive. It was the case few years ago, but now, it seems lost. Having newsletters, monthly webinars or sharing best practices and tools could be ways to address it. And you have us, your coaches and consultants, to help you do it.
Mine Leadership is more than a consulting business. Let us see it, too.
Give a clear vision on the current & future projets
Give more info on the vision & the mission of Mine Leadership
Clear vision what is in the pipeline and try to spread the workload as constant as possible.
Make sure Coach qualifications have high standard
Negotiate acceptable dayrate for quality
It would be great to have more regular exchanges on the projects we are working on to build a sense of community if possible .
I am referring specifically to Indosuez project, and perhaps this is not (or no longer) high priority. I feel like I am a bit on a limb and not connected to others working on it. And, frankly, working with my team leaders is great, the teams themselves are somewhat challenging (and this is the work) and the HR team and admin is really not that fun, somewhat confusing too.
Giving more visibility on prospects
Maintaining the link / relationship with all contributors
Structure! From my point of view roles are not clear communicated.
More structure
Giving clarity and structure
More following up maybe be more clear with the informations
Communication

Annexe 17 : Réponses des consultants à la question qualitative 3

What can Mine Leadership do to help you more in the collaboration?
See above
Work in progress !
Short feedback on the quality of my work
nothing really
More feedback and preparation of documents in different languages than English and French.
Don't know
Clearer expectations
There has been an improvement on the admin side..
Être plus impliquée des le départ et la création des projets
See question 15 ;)
Regular updates
NA
Nothing
Organise more regular exchanges and updates on projects and upcoming business (eg every quarter an online meeting)
Get together the coaches working on the project. I don't know what challenges they are facing. I have shared and listened a bit. I don't want to position myself as complaining. So assuming I am less happy than others and didn't provide more availability for the project at this point. I deal more with client HR than Mine so... feel a bit left to my own devices.
Propose intervision / collective supervision sessions ?
Let us know what projects are ongoing. Give more information to us. Better quality of the materials.
More feedback and updates
Be clearer on the future agenda
see above
Don't know

Annexe 18 : Réponses des consultants aux questions qualitatives 4 et 5

What could develop your sense of belonging?	Standardized way of collecting feedback after trainings/workshops
Not sure if I need a bigger sense of belonging	Le développement de la coopération dans des projets.
To work together on projects	Contracting for the European Institutions and providing training in various areas.
nothing. In light of the projects I already do I feel sufficiently connected	workforce planning
nothing really	Consistent feedback.
not sure	Don't know
Getting the basics right	More co-creation
More projects together	NN
having more projects..	Na
Plus de collaborations et d'interactions	For me, the key is to create a community. For a community to exist, we need regular occasions to meet, share, and work together. Most coaches and freelancers are alone. I see communities arising, when they support us developing our business and marketing skills, finding our network of clients, building our strategy. You can take that inspiration of Coaches' Clubs to create something to your image.
Let us help you develop other ways to work together.	n/a
in-person meetings	NA
No need, as I feel already integrated	Strike the balance bw need for autonomy and belonging - as well as stimulation
Sense of strong community in mind and share what works/doesn't work	Community development with regular updates and presentations to exchange on models/practices so that the exchange is not only on business/projects, but also on practice and content.
The development of a community	Brining together the project team, without client (and, in best scenarios, with client)
Get together the coaches working on the project.	Quarterly team update calls Periodic 121's with the partners Community of best practices
Periodic 121's or update meetings	Again structure and organisation plus more train the trainer. Preparation and travel time should be reimbursed at least to a certain extent.
The retreat was great! A bit more of that would be a huge step.	NA
face-to-face meetings	Team Buildings
To continue to work positively together	NA
No need	don't know
More collaboration	don't know

Annexe 19 : Questionnaire des employés

Comment évalueriez-vous le niveau global de bien-être au sein de votre équipe?
À quelle fréquence votre manager reconnaît-il vos accomplissements et contributions?
Comment évalueriez-vous la capacité de votre manager à communiquer clairement les objectifs et attentes de votre équipe? Est-ce suffisant ? Qu'attendez-vous de plus ?
Dans quelle mesure vous sentez-vous écouté et pris en compte par votre manager lorsque vous exprimez des préoccupations ou des idées?
Comment percevez-vous le niveau de confiance et de transparence dans les interactions avec votre manager?
Dans quelle mesure vous sentez-vous motivé par le style de leadership de votre manager?
À quel point vous sentez-vous valorisé en tant que membre de votre équipe par votre manager?
Comment votre manager gère-t-il les erreurs ou échecs au sein de l'équipe?
Comment évalueriez-vous l'équilibre entre la charge de travail et votre capacité à la gérer?
Comment trouvez-vous le télétravail par rapport au travail en présentiel ?
Comment le télétravail influence-t-il votre niveau de stress et de confort au travail ?
Considérez-vous que le télétravail a un impact positif sur votre motivation et votre engagement professionnel. Expliquez.
Quels aspects du télétravail trouvez-vous les plus motivants et intéressants ?
Avez-vous l'impression que votre manager est accessible et disponible pour répondre à vos questions et préoccupations, même à distance ?
Etes-vous satisfait(e) du soutien et de l'assistance que vous recevez de la part de votre manager pour surmonter les défis rencontrés en télétravail ?
Comment votre manager encourage-t-il la collaboration et le travail d'équipe malgré la distance physique entre les membres de l'équipe ?
Comment évalueriez-vous le niveau de communication au sein de votre équipe?
Dans quelle mesure votre manager encourage-t-il l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle?
Qu'est ce que vous aimez dans votre équipe, dans la façon dont vous êtes managé ?
Quels sont les aspects qu'il faudrait enlever ou changer dans la façon dont Mine Leadership gère son équipe (individuel ou collectif) ?
Quels seraient vos conseils que vous donneriez pour améliorer votre quotidien au travail ?

Annexe 20 : Réponses de l'employé 1

Comment évalueriez-vous le niveau global de bien-être au sein de votre équipe?	Il est très bon
À quelle fréquence votre manager reconnaît-il vos accomplissements et contributions?	X - 1 fois tous les 3/4 mois cette année Y - ça varie, si beaucoup de projets alors c'est plus souvent. En général, je dirais tous les mois mais ça peut être plus régulier.
Comment évalueriez-vous la capacité de votre manager à communiquer clairement les objectifs et attentes de votre équipe? Est-ce suffisant ? Qu'attendez-vous de plus ?	Les attentes en termes global sont très claires, je comprends où est ce que les managers veulent amener les ambitions de la société. En termes d'attentes individuelles, c'est moins clair. Je connais mes objectifs à très court terme mais je n'ai pas de vision sur mes objectifs à long terme.
Dans quelle mesure vous sentez-vous écouté et pris en compte par votre manager lorsque vous exprimez des préoccupations ou des idées?	Je me sens tout à fait écoutée sur les préoccupations que je peux avoir. Ils écoutent et reçoivent très bien les feedbacks.
Comment percevez-vous le niveau de confiance et de transparence dans les interactions avec votre manager?	Concernant les idées, s'il s'agit de la stratégie, je me sens moins écoutée et je sens que je suis moins impliquée dans la discussion. Mais cela me semble aussi légitime.
Dans quelle mesure vous sentez-vous motivé par le style de leadership de votre manager?	Je pense que la communication est plus transparente avec X qu'avec Y. Pour les deux, je ressens beaucoup de confiance dans les interactions. Mes managers sont inspirants quant à leur style de leadership, chacun à leur façon. X, par son style de communication plus rond et ouvert et sa vision stratégique. Y, par son style de communication très transparent et straight to the point et sa vision de l'excellence. Cela me motive à grandir dans ma posture de management et prendre le meilleur des deux.
À quel point vous sentez-vous valorisé en tant que membre de votre équipe par votre manager?	Sur d'autres points (vision du travail, éthique), je ferais différemment. Je me sens tout à fait valorisée pour ma contribution quotidienne dans le travail. Je me sens moins valorisée pour ce que je peux apporter en termes de dynamique d'équipe. Peut-être aussi parce que c'est quelque chose que l'on valorise et travaille moins, de manière générale.
Comment votre manager gère-t-il les erreurs ou échecs au sein de l'équipe?	Cela dépend de l'erreur mais de manière générale, ils essaient que l'on se responsabilise et que l'on rétablisse notre erreur. Ils vont communiquer sur la manière dont ils se sont sentis vis-à-vis de notre erreur. Le seul élément problématique est qu'ils la racontent à tout le monde et qu'avec les dires, tout peut être exagéré.
Comment évalueriez-vous l'équilibre entre la charge de travail et votre capacité à la gérer?	Pour l'instant, je dirais que j'arrive à gérer mais que ça pourrait être mieux. Si une demande client émerge, je dois y répondre rapidement et dans les périodes à forte demande, la gestion du temps est plus difficile et je gagnerais à le travailler (bonne idée de workshop en équipe je pense).
Comment trouvez-vous le télétravail par rapport au travail en présentiel ?	Le télétravail me permet d'être plus concentrée et efficace. Je vois le travail en présentiel comme le moment d'échange avec les collègues et le moment où l'on collabore sur un projet. Je sais que je n'aurai pas fini ma to do list du jour lorsque je suis en présentiel.
Comment le télétravail influence-t-il votre niveau de stress et de confort au travail ?	Il influence positivement mon niveau de confort au travail et négativement mon stress.
Considérez-vous que le télétravail a un impact positif sur votre motivation et votre engagement professionnel. Expliquez.	Oui, s'il est mesuré (3x/semaine). J'ai tout de même besoin d'aller au bureau 2X/semaine pour augmenter mon niveau d'engagement et concernant mon niveau de motivation, cela dépend de comment s'est déroulée la journée au bureau.
Quels aspects du télétravail trouvez-vous les plus motivants et intéressants ?	Le fait d'agencer son horaire comme je le veux, de ne pas prendre les transports, de pouvoir profiter du soleil sur ma terrasse, d'avoir accès à mon frigo, de pouvoir aussi faire des tâches sur le côté (livraison, par exemple) et de ne pas être interrompue dans mes tâches (questions, bruits ambiants).
Avez-vous l'impression que votre manager est accessible et disponible pour répondre à vos questions et préoccupations, même à distance ?	A distance, ils le sont moins. Surtout X. Je sais que je dois planifier un meeting en distanciel bien à l'avance ou lorsque je suis en présentiel avec eux. Mais les appeler, une fois sur deux, je dois poser mes questions rapidement.
Etes-vous satisfait(e) du soutien et de l'assistance que vous recevez de la part de votre manager pour surmonter les défis rencontrés en télétravail ?	Nous n'en avons jamais réellement discuté mais je pense qu'ils seraient souteneurs oui.
Comment votre manager encourage-t-il la collaboration et le travail d'équipe malgré la distance physique entre les membres de l'équipe ?	Ils vont encourager les réunions mais c'est tout. Ils encouragent plus de venir au bureau pour collaborer.
Comment évalueriez-vous le niveau de communication au sein de votre équipe?	Le niveau de communication est très bon, je peux communiquer avec eux. Il manque de moment où l'on se pose vraiment en face à face mais sinon le reste se déroule bien.
Dans quelle mesure votre manager encourage-t-il l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle?	Par la flexibilité des horaires et du télétravail. Ils ne vont pas nous dire non si l'on a une demande spéciale privée. Par contre, l'équilibre n'est pas forcément un sujet. Ils comparent beaucoup aux Big Four, pour lequel l'équilibre est très mauvais. En ça, je pense que notre génération diffère et nous mettons beaucoup plus d'emphasis à cet équilibre. Sur ce point, je les rejoins très peu.
Qu'est ce que vous aimez dans votre équipe, dans la façon dont vous êtes managé ?	J'aime leur bienveillance, leur ouverture, leur remise en question, leur feedback, le fait qu'ils me challengent, leur disponibilité en général, leur bonne humeur.
Quels sont les aspects qu'il faudrait enlever ou changer dans la façon dont Mine Leadership gère son équipe (individuel ou collectif) ?	J'en ai relevé pas mal tout au long du questionnaire. Je dirais que le plus grand est de se poser et de discuter de l'avenir tous ensemble, de comprendre leurs attentes par rapport à nous employés. Créer le lien dans ce nouveau groupe qui émerge.
Quels seraient vos conseils que vous donneriez pour améliorer votre quotidien au travail ?	J'en ai aussi proposé tout le long. Je n'ai pas besoin d'en ajouter d'autres

Annexe 21 : Réponses de l'employé 2

Comment évalueriez-vous le niveau global de bien-être au sein de votre équipe?	8/10
À quelle fréquence votre manager reconnaît-il vos accomplissements et contributions?	7/10
Comment évalueriez-vous la capacité de votre manager à communiquer clairement les objectifs et attentes de votre équipe? Est-ce suffisant ? Qu'attendez-vous de plus ?	Moyenne, le manager sait ce qu'il veut mais on ne le comprend pas toujours de la même manière dans l'équipe. Peut-être qu'avec des objectifs plus clairs et avec un peu plus de suivis on pourrait être plus efficace dans notre travail.
Dans quelle mesure vous sentez-vous écouté et pris en compte par votre manager lorsque vous exprimez des préoccupations ou des idées?	Quand j'en ai l'occasion, je me sens écouté, on me laisse proposer des idées et donner mon avis, je me sent prise en considération par le manager.
Comment percevez-vous le niveau de confiance et de transparence dans les interactions avec votre manager?	De confiance 8/10, de transparence 5/10. Un manque de transparence dans le partage et la communication des informations au sein de l'équipe.
Dans quelle mesure vous sentez-vous motivé par le style de leadership de votre manager?	5/10, peut être difficile de rester motivé à cause des exigences sur le moment mais très formateur et très motivant. Quand on est félicité pour notre travail, on sait que c'est sincère et qu'on a vraiment fait quelque chose de bien.
À quel point vous sentez-vous valorisé en tant que membre de votre équipe par votre manager?	Pas tellement valorisé, mais reconnue quand je fais quelque chose de bien.
Comment votre manager gère-t-il les erreurs ou échecs au sein de l'équipe?	Je pense que dans ces situations, on reçoit rapidement du feedback pour ajuster notre travail et s'en suis des recommandations pour éviter que les mêmes erreurs ne se reproduisent.
Comment évalueriez-vous l'équilibre entre la charge de travail et votre capacité à la gérer?	Bien, j'ai toujours le soutien nécessaire dans l'équipe si je me sens dépassée, le manager fait attention à ce qu'on ne soit pas surchargé.
Comment trouvez-vous le télétravail par rapport au travail en présentiel ?	Formidable, indispensable, jour béni de la semaine. M'offre 1h30 de sommeil supplémentaire le matin, me permet de rester concentrer sur les tâches, évite les longues heures de transports. Mais pas plus de 2j par semaine, sinon isole de trop.
Comment le télétravail influence-t-il votre niveau de stress et de confort au travail ?	Pas d'impact sur mon niveau de stress, mais difficile pour le confort de trouver le calme pour les meetings parce que je n'ai pas de bureau. J'ai peur qu'on me dérange dans ces moments.
Considérez-vous que le télétravail a un impact positif sur votre motivation et votre engagement professionnel. Expliquez.	oui, ça me permet de "vivre" un peu en dehors des heures de bureau, ça me motive de me dire que je peux faire quelque chose d'autre dans la journée que simplement "métro-boulot-dodo".
Quels aspects du télétravail trouvez-vous les plus motivants et intéressants ?	Gestion du temps, la flexibilité et le confort
Avez-vous l'impression que votre manager est accessible et disponible pour répondre à vos questions et préoccupations, même à distance ?	oui, reste disponible pour des meetings si on lui demande.
Etes-vous satisfait(e) du soutien et de l'assistance que vous recevez de la part de votre manager pour surmonter les défis rencontrés en télétravail ?	oui.
Comment votre manager encourage-t-il la collaboration et le travail d'équipe malgré la distance physique entre les membres de l'équipe ?	Prose des points meeting en équipe
Comment évalueriez-vous le niveau de communication au sein de votre équipe?	5/10, les informations ne circule pas bien. Je pense que des progrès peuvent être fait pour que l'info soit communiquée plus efficacement avec le bon canal de communication et en impliquant toutes les personnes qui contribue à un même projet.
Dans quelle mesure votre manager encourage-t-il l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle?	10/10, très compréhensif face au difficulté que l'on peut rencontrer (maladie, décès,..)
Qu'est ce que vous aimez dans votre équipe, dans la façon dont vous êtes managé ?	L'informel
Quels sont les aspects qu'il faudrait enlever ou changer dans la façon dont Mine Leadership gère son équipe (individuel ou collectif) ?	La communication interne
Quels seraient vos conseils que vous donneriez pour améliorer votre quotidien au travail ?	Plus de team meeting

Annexe 22 : Réponses de l'employé 3

Comment évalueriez-vous le niveau global de bien-être au sein de votre équipe?	7,5/10 - déjà très bon mais y a moyen d'améliorer
À quelle fréquence votre manager reconnaît-il vos accomplissements et contributions?	Souvent
Comment évalueriez-vous la capacité de votre manager à communiquer clairement les objectifs et attentes de votre équipe? Est-ce suffisant ? Qu'attendez-vous de plus ?	Généralement bonne. Mais il existe pas mal de marge de manœuvre au niveau de l'amélioration de la communication.
Dans quelle mesure vous sentez-vous écouté et pris en compte par votre manager lorsque vous exprimez des préoccupations ou des idées?	La plupart du temps oui. Ça arrive que ce qui est communiqué ne soit pas pris en compte ou qu'il soit nécessaire de le répéter plusieurs fois.
Comment percevez-vous le niveau de confiance et de transparence dans les interactions avec votre manager?	Transparence +++, je sais que je peux m'exprimer librement et leur faire full confiance
Dans quelle mesure vous sentez-vous motivé par le style de leadership de votre manager?	2 styles de leadership très différents mais qui se complètent et qui nous stimulent à travailler de manière indépendante et en visant la qualité
À quel point vous sentez-vous valorisé en tant que membre de votre équipe par votre manager?	Beaucoup, la valorisation positive ne manque pas
Comment votre manager gère-t-il les erreurs ou échecs au sein de l'équipe?	De pleins de façons, ça peut être un simple feedback du style "c'est pas grave", un feedback plus dure mais à but constructif, ou un petit énervement quelques fois
Comment évalueriez-vous l'équilibre entre la charge de travail et votre capacité à la gérer?	Je pense qu'une répartition plus efficace des tâches serait bénéfique. Mais si non comme ça dépend des périodes et des projets ça s'équilibre souvent. Mais on trouve toujours du support quand on le demande.
Comment trouvez-vous le télétravail par rapport au travail en présentiel ?	Je préfère le travail en présentiel en présence de l'équipe. Mais le télétravail est cool à petite dose par semaine
Comment le télétravail influence-t-il votre niveau de stress et de confort au travail ?	Je pense que l'idée d'avoir la flexibilité de télétravailler est un confort en soit.
Considérez-vous que le télétravail a un impact positif sur votre motivation et votre engagement professionnel. Expliquez.	Sur mon bien-être et confort oui. Sur ma motivation je ne pense pas. Au contraire je suis stimulée par le fait de voir des gens.
Quels aspects du télétravail trouvez-vous les plus motivants et intéressants ?	Ça fait gagner du temps, ça peut être utile lorsqu'on a besoin de se concentrer sur une seule et même tâche intellectuelle.
Avez-vous l'impression que votre manager est accessible et disponible pour répondre à vos questions et préoccupations, même à distance ?	Oui
Etes-vous satisfait(e) du soutien et de l'assistance que vous recevez de la part de votre manager pour surmonter les défis rencontrés en télétravail ?	On en parle pas vraiment. Après on a le choix de ne pas télétravailler.
Comment votre manager encourage-t-il la collaboration et le travail d'équipe malgré la distance physique entre les membres de l'équipe ?	À travers des réunions, calls.
Comment évalueriez-vous le niveau de communication au sein de votre équipe?	6.5/10 Peut être améliorer
Dans quelle mesure votre manager encourage-t-il l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle?	Le télétravail aide. La flexibilité des heures de travail si besoin de faire quelque chose en journée. Le fait d'éviter de nous contacter en dehors des heures de travail ou en vacance.
Qu'est ce que vous aimez dans votre équipe, dans la façon dont vous êtes managé ?	La bonne humeur, la légèreté, le fait de pouvoir rire. Les feedbacks constructifs, les opportunités d'évolution.
Quels sont les aspects qu'il faudrait enlever ou changer dans la façon dont Mine Leadership gère son équipe (individuel ou collectif) ?	Améliorer la communication, plus de moments passés en équipe, plus de temps consacré à notre plan de développement.
Quels seraient vos conseils que vous donneriez pour améliorer votre quotidien au travail ?	Plus de présence au bureau

Annexe 23 : Réponses de l'employé 4

Comment évalueriez-vous le niveau global de bien-être au sein de votre équipe?	9/10
À quelle fréquence votre manager reconnaît-il vos accomplissements et contributions?	Quasi chaque fois !
Comment évalueriez-vous la capacité de votre manager à communiquer clairement les objectifs et attentes de votre équipe? Est-ce suffisant ? Qu'attendez-vous de plus ?	Les objectifs sont clairement précisés en début de semaine. C'est à nous de poser les questions si besoin de + d'information.
Dans quelle mesure vous sentez-vous écouté et pris en compte par votre manager lorsque vous exprimez des préoccupations ou des idées?	Totalement pris en compte
Comment percevez-vous le niveau de confiance et de transparence dans les interactions avec votre manager?	Le(s) managers sont totalement transparents dans les interactions et le niveau de confiance est également assez haut
Dans quelle mesure vous sentez-vous motivé par le style de leadership de votre manager?	Je suis totalement motivé par le style de leadership du manager étant donné que son énergie (très optimiste, dynamique et « good vibes ») donnent envie de donner + à chaque fois
À quel point vous sentez-vous valorisé en tant que membre de votre équipe par votre manager?	Totalement valorisé
Comment votre manager gère-t-il les erreurs ou échecs au sein de l'équipe?	Analyser ce qui n'a pas été et motivé pour la prochaine fois
Comment évalueriez-vous l'équilibre entre la charge de travail et votre capacité à la gérer?	Pas de soucis à ce niveau là
Comment trouvez-vous le télétravail par rapport au travail en présentiel ?	Moin productif en télétravail car + de possibilité d'être distrait mais aussi + autonome
Comment le télétravail influence-t-il votre niveau de stress et de confort au travail ?	Il ne l'influence pas.
Considérez-vous que le télétravail a un impact positif sur votre motivation et votre engagement professionnel. Expliquez.	Non pas forcément
Quels aspects du télétravail trouvez-vous les plus motivants et intéressants ?	La possibilité d'être complètement autonome sur sa journée. Gérer ses pauses, horaires, sa façon d'avancer
Avez-vous l'impression que votre manager est accessible et disponible pour répondre à vos questions et préoccupations, même à distance ?	Oui complètement !
Etes-vous satisfait(e) du soutien et de l'assistance que vous recevez de la part de votre manager pour surmonter les défis rencontrés en télétravail ?	Complètement satisfait
Comment votre manager encourage-t-il la collaboration et le travail d'équipe malgré la distance physique entre les membres de l'équipe ?	Via des réunions Teams
Comment évalueriez-vous le niveau de communication au sein de votre équipe?	La communication est selon moi très bonne. Chacun dit ce qu'il pense et chacun écoute les remarques des autres.
Dans quelle mesure votre manager encourage-t-il l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle?	Il essaye de garder un certain professionnalisme au travail tout en faisant des activités en dehors pour renforcer les liens personnelles.
Qu'est-ce que vous aimez dans votre équipe, dans la façon dont vous êtes managé ?	La façon de manager est toujours très positive, motivante et optimiste.
Quels sont les aspects qu'il faudrait enlever ou changer dans la façon dont Mine Leadership gère son équipe (individuel ou collectif) ?	Peut-être un peu désordonné dans les idées qu'il donne à un projet?
Quels seraient vos conseils que vous donneriez pour améliorer votre quotidien au travail ?	Pas de réel conseil. Mon expérience ici est déjà très satisfaisante et déjà clairement au-dessus de mes attentes.

Annexe 24 : Réponses de l'employé 5

Comment évalueriez-vous le niveau global de bien-être au sein de votre équipe?	Plutôt bon
À quelle fréquence votre manager reconnaît-il vos accomplissements et contributions?	Régulièrement.
Comment évalueriez-vous la capacité de votre manager à communiquer clairement les objectifs et attentes de votre équipe? Est-ce suffisant ? Qu'attendez-vous de plus ?	Bon au niveau opérationnel. Opportunité de développement au niveau stratégique/vision long terme.
Dans quelle mesure vous sentez-vous écouté et pris en compte par votre manager lorsque vous exprimez des préoccupations ou des idées?	Fort
Comment percevez-vous le niveau de confiance et de transparence dans les interactions avec votre manager?	Élevé
Dans quelle mesure vous sentez-vous motivé par le style de leadership de votre manager?	Inspiré
À quel point vous sentez-vous valorisé en tant que membre de votre équipe par votre manager?	Ça dépend du manager. De légèrement insuffisant à fort.
Comment votre manager gère-t-il les erreurs ou échecs au sein de l'équipe?	Bien. Opportunité de développement dans la formalisation du processus de feedback.
Comment évalueriez-vous l'équilibre entre la charge de travail et votre capacité à la gérer?	Tendu mais gérable
Comment trouvez-vous le télétravail par rapport au travail en présentiel ?	Le ratio 80-20 me convient parfaitement
Comment le télétravail influence-t-il votre niveau de stress et de confort au travail ?	Télétravail : beaucoup moins de stress.
Considérez-vous que le télétravail a un impact positif sur votre motivation et votre engagement professionnel. Expliquez.	Énormément. Liberté d'organiser mon temps. Sentiment que manager me fait confiance. Empowerment
Quels aspects du télétravail trouvez-vous les plus motivants et intéressants ?	Voir réponse 12.
Avez-vous l'impression que votre manager est accessible et disponible pour répondre à vos questions et préoccupations, même à distance ?	Oui
Etes-vous satisfait(e) du soutien et de l'assistance que vous recevez de la part de votre manager pour surmonter les défis rencontrés en télétravail ?	Oui
Comment votre manager encourage-t-il la collaboration et le travail d'équipe malgré la distance physique entre les membres de l'équipe ?	Pas proactivement. Fais confiance
Comment évalueriez-vous le niveau de communication au sein de votre équipe?	Plutôt bon.
Dans quelle mesure votre manager encourage-t-il l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle?	Excellent
Qu'est ce que vous aimez dans votre équipe, dans la façon dont vous êtes managé ?	Autonomie. Droit à l'erreur. Convivialité.
Quels sont les aspects qu'il faudrait enlever ou changer dans la façon dont Mine Leadership gère son équipe (individuel ou collectif) ?	Communiquer une vision stratégique plus claire. Professionnaliser la gestion de projet. Merger les 2 entités au niveau legal et infra IT.
Quels seraient vos conseils que vous donneriez pour améliorer votre quotidien au travail ?	des bureaux plus grands. Des chaises ergonomiques etc.

Annexe 25 : Réponses de l'employé 6

Comment évalueriez-vous le niveau global de bien-être au sein de votre équipe?	Bien
À quelle fréquence votre manager reconnaît-il vos accomplissements et contributions?	Pas souvent, parfois je lui demandais moi même de me donner un feedback
Comment évalueriez-vous la capacité de votre manager à communiquer clairement les objectifs et attentes de votre équipe? Est-ce suffisant ? Qu'attendez-vous de plus ?	Le manager est clair dans sa manière de communiquer, mais je trouve plus de mal fonctionnement au niveau de la communication au sein de l'équipe
Dans quelle mesure vous sentez-vous écouté et pris en compte par votre manager lorsque vous exprimez des préoccupations ou des idées?	Ça dépend de l'emploi du temps du manager. Souvent, avec toute la charge de travail le manager n'est pas toujours disponible
Comment percevez-vous le niveau de confiance et de transparence dans les interactions avec votre manager?	Personnellement je n'ai pas eu l'occasion de créer des liens de confiance avec les managers à cause de leur charge de travail
Dans quelle mesure vous sentez-vous motivé par le style de leadership de votre manager?	Ça motive mais avec une certaine limite
À quel point vous sentez-vous valorisé en tant que membre de votre équipe par votre manager?	Ça dépend encore une fois de la préoccupation du manager, s'il / elle a le temps de voir mes réalisations
Comment votre manager gère-t-il les erreurs ou échecs au sein de l'équipe?	Je ne sais pas
Comment évalueriez-vous l'équilibre entre la charge de travail et votre capacité à la gérer?	Je trouve que je peux donner plus en terme de travail de ce qui m'a été donné
Comment trouvez-vous le télétravail par rapport au travail en présentiel ?	Ça donne une certaine liberté mais limite beaucoup les contacts et les relations, ce qui peut affecter la qualité de ces derniers
Comment le télétravail influence-t-il votre niveau de stress et de confort au travail ?	Ça dépend de la tâche (si c'est une nouvelle tâche / routinière...)
Considérez-vous que le télétravail a un impact positif sur votre motivation et votre engagement professionnel. Expliquez.	Oui je pense que ça donne une liberté et de la confiance
Quels aspects du télétravail trouvez-vous les plus motivants et intéressants ?	La gestion de son temps en fonction de nos besoins
Avez-vous l'impression que votre manager est accessible et disponible pour répondre à vos questions et préoccupations, même à distance ?	En générale oui, mais ça dépend aussi de ses projets
Etes-vous satisfait(e) du soutien et de l'assistance que vous recevez de la part de votre manager pour surmonter les défis rencontrés en télétravail ?	Je n'ai pas eu ce problème
Comment votre manager encourage-t-il la collaboration et le travail d'équipe malgré la distance physique entre les membres de l'équipe ?	En imposant des meetings
Comment évalueriez-vous le niveau de communication au sein de votre équipe?	La communication peut être améliorée je trouve
Dans quelle mesure votre manager encourage-t-il l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle?	J'estime qu'il/elle encourage cet équilibre en donnant aux employés de la flexibilité
Qu'est-ce que vous aimez dans votre équipe, dans la façon dont vous êtes managé ?	La flexibilité
Quels sont les aspects qu'il faudrait enlever ou changer dans la façon dont Mine Leadership gère son équipe (individuel ou collectif) ?	Je pense qu'ils doivent avoir plus d'employés surtout pour libérer les managers afin que ces derniers soient plus libre pour assister et soutenir leur équipe
Quels seraient vos conseils que vous donneriez pour améliorer votre quotidien au travail ?	- avoir plus de temps à donner à l'équipe - être plus dans l'action que dans le verbale - clarifier les rôles et responsabilités de chacun - avoir un suivi réel de la part des managers

L'impact d'un manager sur le bien-être et la performance de son équipe

Promoteur : Patrice Gobert

Nous vivons dans une société où la productivité et le rendement sont primordiaux. Les entreprises cherchent à maximiser leurs profits et à optimiser la performance de leurs équipes pour atteindre ces objectifs. Mais qu'en est-il du bien-être des personnes ?

Au travers d'une analyse approfondie d'une entreprise de conseil, ce mémoire examine les pratiques managériales afin de trouver une harmonie entre le bien-être des employés et le maintien d'une bonne performance. Il souligne l'impact qu'un manager peut avoir sur le bien-être et la performance de son équipe, en explorant les stratégies qui permettent de concilier ces deux aspects souvent perçus comme opposés.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm