

MG11 – Introduction au management

Examen final

Département humanités

Printemps 2022

Durée de l'examen : 01h30 -

Consignes d'examen

Lire attentivement l'ensemble du sujet

Veillez à la présentation générale de votre copie, à sa lisibilité, ainsi qu'à sa qualité orthographique.

Aucun document n'est autorisé

Questions :

- 1) Quelles sont les avantages attendus et risques liés à la mise en place d'une organisation en « Flex-Office » (Annexe 1) ? Expliquez (6 points).
- 2) En vous appuyant sur les 8 étapes du management du changement de Kotter (Annexe 2), comment pourriez-vous accompagner la mise en place d'un flex-office au sein d'une équipe ? (7 points)
- 3) Vous êtes responsable d'une équipe de 10 personnes (1 secrétaire, 4 techniciens et 5 ingénieurs) dans un bureau d'étude ayant mis en place une organisation mixant « flex-office » et télétravail (2 jours par semaine). Comment pourriez-vous manager votre équipe pour vous assurer de leur motivation et de la réalisation des objectifs ? Justifiez votre réponse en vous appuyant sur l'annexe 1 et les théories de management vues en cours (7 points).

Le flex office sera-t-il l'avenir du bureau ?

Dans de plus en plus d'entreprises, les salariés n'ont plus de poste de travail attribué mais s'installent, lorsqu'ils viennent au bureau, chaque fois à un endroit différent. Un changement qui peut s'avérer perturbant pour tous - y compris pour les chefs - et qui nécessite d'être encadré.

Par [Elsa Dicharry](#)

Source : Les Echos / Publié le 20 sept. 2021 à 15:15 Mis à jour le 21 sept. 2021 à 10:07

L'épidémie de Covid-19 a accéléré le développement du télétravail. Avec pour corollaire, dans de nombreuses entreprises, l'instauration d'une organisation en « flex office », où les postes de travail sont partagés, appelée, selon de nombreux experts, à devenir le mode d'organisation dominant. Le principe : les salariés n'ont plus de place attribuée mais s'installent chaque jour à un endroit différent, à un poste resté vacant.

Cette organisation présente d'énormes avantages pour les directions : elle permet d'optimiser l'utilisation des bureaux, de gagner en mètres carrés et de réaliser, éventuellement, des économies. Sachant que l'immobilier est le deuxième poste de dépenses des sociétés, derrière les salaires.

Mais attention aux effets de bords pour les salariés si ce changement radical est mal géré. Il est impératif de tenir compte de leurs aspirations et de leur bien-être. Autrement, gare à la démotivation !

Car, avec le flex office, plus possible de s'approprier son espace de travail en y accrochant une photo des enfants, l'œuvre du petit dernier offerte à la fête des mères, ou en y installant sa plante verte. Chaque poste devient anonyme.

« C'est une préoccupation pour certains salariés qui ont besoin d'avoir un endroit à eux dans l'entreprise, d'y apposer leur empreinte, et pour qui cela est même un signe de considération », explique Valentina Urreiztieta-Terán, psychologue du travail et des organisations et membre du cabinet de conseil Empreinte Humaine. Ce système de postes de travail partagés peut également donner à quelques-uns le sentiment d'être un peu interchangeables... comme leurs bureaux. De ne plus exister en tant qu'individus.

Et puis il y a tous ces irritants induits par ce type d'organisation. Comme le fait de devoir chaque jour se trouver une nouvelle place. Ou le temps perdu chaque soir à ranger une documentation qu'il faudra ressortir le lendemain.

Sans compter d'autres pertes de repères. Comme « le fait de ne plus être assis près de la collègue à côté de laquelle je m'asseyais depuis quinze ans. Ou de ne pas savoir si je vais pouvoir m'installer à proximité des personnes avec lesquelles j'ai besoin de travailler », poursuit la psychologue. Ou la crainte - quand le chef, qui avait son bureau fermé, atterri soudainement au milieu de l'espace commun, « de ne plus pouvoir être soi-même ».

« Temps d'adaptation »

Ces bouleversements arrivent au moment où les épisodes de confinement et de télétravail forcés ont paradoxalement renforcé les attentes des Français vis-à-vis de leur bureau. Selon une récente étude de JLL, ils sont ainsi 83 % à aspirer à des bureaux « plus humains ».

Pour éviter que les salariés ne ressentent leur nouvelle organisation de travail comme déshumanisante, il faut les impliquer dès le début, mener la réflexion avec eux. Et les accompagner, « en les encourageant à verbaliser leurs craintes », poursuit la psychologue. « Il faut aussi se dire qu'un temps d'adaptation sera forcément nécessaire face à cette perte d'habitudes et que cela est normal », ajoute-t-elle.

Le rôle des managers est ici clé. Ils doivent mettre en musique la nouvelle façon de travailler. Et vanter auprès de leurs troupes l'intérêt du flex office qui, de l'avis de nombreux experts immobiliers, doit impérativement s'accompagner de la mise en place de nouveaux espaces pour se rencontrer, inventer, créer du lien, autour du poste de travail. Et aussi de lieux pour se retrouver seul, au calme, pour se concentrer.

« Certaines entreprises, dans une logique quantitative, comptent les mètres carrés de bureaux sans questionner la façon de travailler - la collaboration, l'ambiance, la cohésion d'équipe. Il faut que l'entreprise et les managers inventent une façon de vivre, de travailler ensemble, de résoudre des problèmes ensemble et adaptent leurs locaux en fonction », souligne David Mahé, président de la commission conseil en stratégie et management chez Syntec Conseil et président de Human & Work, spécialiste des questions de bien-être au travail.

Le travail hybride en chiffres

- ✓ **2 jours de télétravail** par semaine. C'est ce que prévoient la plupart des accords sur l'organisation du travail signés dans les entreprises.
- ✓ **0,67 poste de travail** par personne au lieu de 1. C'est le nouveau ratio moyen dans les bureaux pour les entreprises qui ont adopté le « flex office ».
- ✓ **De 15 % à 35 %**. C'est l'économie de mètres carrés réalisée par ces mêmes entreprises.

Porter de l'attention aux nouveaux

« On peut perdre un certain confort [avec l'instauration du flex office, NDLR], puisqu'on n'a plus de bureau individuel, mais on peut beaucoup y gagner en intelligence collective, dans la façon dont on va collaborer et innover avec ses collègues. Le tout est que le flex office soit bien pensé », estime de son côté Florent Frontela, associé capital humain chez Deloitte.

Aux managers aussi de créer une dynamique d'équipe pour que tous ces changements ne viennent pas briser « le sentiment d'appartenance à un collectif ». « Ils peuvent, par exemple, instaurer une mini-réunion chaque matin où ils expliquent ce qu'ils attendent des uns et des autres, des rituels le midi, des pots de service. Mais il faut aussi respecter le fait que certains collaborateurs ont parfois besoin de se retirer, de se retrouver », poursuit-il.

Accompagner le changement, et porter une attention plus particulière à certaines catégories de personnels font aussi partie des clés de la réussite dans ce monde du travail qui se dessine.

« Quand on est une jeune recrue dans un environnement mouvant, on met plus de temps à prendre ses marques », note par exemple Charles Boudet, directeur général France du conseil en immobilier tertiaire JLL. L'intégration des « nouveaux » devra donc être suivie avec attention.

Organisation « par quartier »

Pour faciliter un peu la vie des managers comme celle des équipes, les spécialistes conseillent une organisation en flex office « par quartier » et pas « totale » pour conserver une cohérence dans les services. Et l'utilisation d'outils informatiques pour repérer qui est où à quel moment. Car le « salarié de base » n'est pas le seul à pouvoir se sentir bousculé par cette nouvelle organisation hybride - entre travail au bureau et travail à distance - et où chacun change constamment de place lorsqu'il est présent dans les locaux de son entreprise. Les managers non plus n'étaient pas préparés à tous ces changements.

Le management va devenir plus complexe

« Le télétravail et l'organisation des bureaux en flex office compliquent clairement la tâche du management intermédiaire. Pour un chef, il est beaucoup plus facile de faire passer des messages quand tout le monde est au bureau et toujours au même endroit, de trouver la personne qu'il cherche, de créer du contact en faisant le tour des locaux, de signifier un avis en souriant ou en fronçant les sourcils... », estime le patron de JLL, Charles Boudet. Pour lui, le mode de management va nécessairement changer. « Il va y avoir une vraie dichotomie entre les directions qui ont la culture du résultat et celles qui ont la culture du procédé », poursuit-il. En clair, les chefs vont devoir apprendre à faire davantage confiance à leurs troupes. « Il faut passer du management de contrôle - j'ai mon bureau fermé parce que je suis chef et je veux savoir où sont les gens pour vérifier qu'ils travaillent - à un management de confiance, où le manager devient un chef d'orchestre », renchérit Florent Frontela, associé capital humain chez Deloitte. « D'ailleurs, les bons managers d'aujourd'hui ne seront pas forcément les bons managers de demain », note-t-il.

Annexe 2



Source : <https://online.visual-paradigm.com/fr/diagrams/templates/kotters-8-step-change-model/john-kotter-model-of-change/>