

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

**Mémoire de Fin de Cycle pour l'Obtention du Diplôme de Master
En Sciences Commerciales**

Option : Management et Entrepreneuriat

THEME :

**L'apport du management collaboratif dans la
recherche de la performance humaine
Etude de cas : COSIDER canalisation**

Elaboré par :

OUKACI Affaf

Encadré par:

Pr. M. MADAG Mohamed Cherif

Maître de conférences à EHEC

6ème promotion

Juin 2019

Résumé :

Dans une concurrence économique exacerbée, les entreprises redécouvrent l'importance du capital humain et la nécessité de le mobiliser. Le rôle des responsables dans cette perspective est essentiel et leur mission est complexe, il s'agit d'accorder un mode de management orienté vers l'innovation et l'adaptation aux changements, en combinant les compétences et les expériences qui demeurent dans l'entreprise d'une manière à faire impliquer tout le monde dans la réalisation des objectifs et les attacher à ses valeurs et sa culture .

La rentabilité d'une organisation dépendant en bonne partie par la qualité de son management, il apparaît essentiel de redonner une dimension humaine à ce dernier.

Le management collaboratif va dans ce sens en s'appuyant sur l'intelligence collective, en offrant une plus grande autonomie et un certain pouvoir de décision aux salariés.

Il est le plus privilégié et recommandé pour assurer la recherche de la performance humaine de le développement continu de l'entreprise.

Une collaboration efficace signifie « intégration » et participation de tous les collaborateurs. C'est un style de management dans lequel il s'agit d'augmenter l'efficacité personnelle et la performance du manager dans le domaine de l'intégration et de la participation de ses collaborateurs.

Mots clés : capital humain, management collaboratif, l'intelligence collective, performance humaine, collaboration, participation.

ملخص

مع تزايد المنافسة الاقتصادية، تعيد الشركات اكتشاف أهمية العامل البشري والحاجة إلى تعبئته. إن دور المدراء و المسؤولين في هذا المنظور ضروري ومهمتهم معقدة ، وهو منح أسلوب إدارة موجه نحو الابتكار والتكيف مع التغيير ، من خلال الجمع بين المهارات والخبرات التي لا تزال قائمة في العالم. بطريقة تجعل جميع الموظفين يشاركون في تحقيق الأهداف وإحاقها بقيمتها وثقافتها.

يعتمد ربح المؤسسة إلى حد كبير على جودة إدارتها، ويبدو أنه من الضروري إعطاء بعد إنساني لهذه الأخيرة. تسير الإدارة التعاونية في هذا الاتجاه من خلال الاعتماد على الذكاء الجماعي، وتقديم قدر أكبر من الاستقلالية وقوة معينة في اتخاذ القرار للموظفين.

إنه الأكثر امتيازاً وأوصى بضمان البحث عن الأداء البشري للتطوير المستمر للشركة. التعاون الفعال يعني "التكامل" ومشاركة جميع الموظفين. إنه أسلوب للإدارة يكون فيه زيادة الكفاءة الشخصية وأداء المدير في مجال التكامل ومشاركة المتعاونين معه.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري ، الإدارة التعاونية ، الذكاء الجماعي ، الأداء البشري ، التعاون ، المشاركة

Abstract

In an economic competition exacerbated, companies rediscover the importance of human capital and the need to mobilize it. The role of managers in this perspective is essential and their mission is complex, it is to grant a management mode oriented towards innovation and adaptation to change, by combining the skills and experiences that remain in the world. in a way that involves everyone in achieving the goals and attaching them to its values and culture.

The profitability of an organization depends largely on the quality of its management, it seems essential to give a human dimension to the latter.

Collaborative management goes in this direction by relying on collective intelligence, offering greater autonomy and a certain power of decision to employees.

He is the most privileged and recommended to ensure the search for human performance of the continuous development of the company.

Effective collaboration means "integration" and participation of all employees. It is a style of management in which it is a question of increasing the personal efficiency and the performance of the manager in the field of the integration and the participation of its collaborators

Key words: human capital, collaborative management, collective intelligence, human performance, collaboration, participation.

Dédicace

Avec tout respect et amour je dédie ce modeste travail

À Mes chers parents qui m'ont soutenu et encouragé tout au long de ma vie ;

À la mémoire de mon grand père

À mon adorable sœur SELMA et son mari WAHID

À mon frère NOUCAIR

À mes chers petits neveux et nièce

À toute ma famille

*À toutes mes amies, en particulier, Halima, Sara, Fatima Zahra, Amina, Lylia,
Celia et Kholoud*

En souvenir des plus beaux instants qu'on a passés ensemble

Remerciement

*Je tiens tout d'abord à remercier très chaleureusement **Mr MADAGH Mohamed Cherif** qui m'a permis de bénéficier de son encadrement, les conseils qui m'a prodigué, la patience, la confiance qui m'a témoigné ont été déterminants dans la réalisation de mon travail de recherche.*

*Mes remerciements s'étendent aussi à ma promotrice au sein de COSIDER canalisation **Madame BENHADDOUCHE Farida** qui m'a soutenu tout au long de la réalisation de mon stage pratique et qui m'a permet d'élargir mon horizon grâce à son expérience et sa bienveillance.*

Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à ma recherche en acceptant d'examiner mon travail et de l'enrichir par leurs propositions, ainsi que le personnel et les enseignants de l'École des Hautes Études Commerciale (EHEC) Alger ex (INC).

Enfin, je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Liste des abréviations :

RH : Ressource humaine

DRH : La direction des ressources humaine

GRH : Gestion des ressources humaines

DPO : La direction par objectif

GPEC : Gestion provisionnelles des emplois et des compétences

DFC : La direction de finance et comptabilité

CNRC : Centre national d registre de commerce

Listes des figures :

Chapitre I :

Figure N°I-01 : la forme unitaire ; l'organisation pyramidal.....09

Figure N°I-02 : Graphique des styles de direction par objectifs.....13

Chapitre II :

Figure N° II-01 : Le triangle de la performance de GILBERT (1998).....39

Figure N°II-02 : La courbe de performance des équipes.....55

Figure N°II-03 : Le nouveau contexte du manager (adapté de Barabel et Meier, 2005).....59

Chapitre III :

Figure N°111-01.....80

Figure N°III-02 : Répartition de l'échantillon par sexe94

Figure N°III-03 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.....95

Figure N°III-04 : Répartition de l'échantillon par catégories socioprofessionnelles.....96

Figure N°III-05 : Répartition de l'échantillon par ancienneté.....97

Figure N°III-06 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction.....98

Figure N°III-07 : accomplissement des tâches.....99

Figure N°III-08 : la fixation des objectifs.....100

Figure N°III-09 : la prise de décision.....101

Figure N°III-10 : Cosider canalisation s'appuie sur le travail d'équipe.....102

Figure N°II-11 : Cosider canalisation s'appuie sur la collaboration.....103

Figure N°III-12 : degré de responsabilité des employés.....104

Figure N°III-13 : degré d'autonomie des employés.....105

Figure N°III-14 : Vos relations avec votre hiérarchie sont-elles dominées à votre avis
par106

Figure N°III-15 : les pratiques managériales introduites par Cosider canalisation privilèges le
partage.....107

Figure N°III-16 : les pratiques managériales introduites par Cosider
canalisation privilèges l'écoute.....108

Figure N°III-17 : les pratiques managériales introduites par Cosider canalisation privilèges la
collaboration109

Figure N°III-18: relation avec les responsables110

Figure N°III-19 : Niveau d'implication des employés au sein de Cosider canalisation.....111

Figure N°III-20: les obstacles rencontrés112

Figure N°III-21 : Attachement aux valeurs de l'entreprise	113
Figure N°III-22: Niveau de satisfaction.....	114
Figure N°III-23 : perception d'un meilleur manager	115
Figure N°III-24 : la recherche de la performance est liée à une meilleure utilisation des ressources humaines.....	116
Figure N°III-25 : modernisation du management, pratiques de collaboration, partage et de recherche de la performance humaine au sein de Cosider canalisation de demain	118

Liste des tableaux

Chapitre I :

Tableau N°I-01 : Les avantages de la DPO	14
--	----

Chapitre III :

Tableau N°III-01 : Répartition de l'échantillon par sexe	94
Tableau N°III-02 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.....	95
Tableau N°III-03 : Répartition de l'échantillon par catégories socioprofessionnelles.....	95
Tableau N°III-04 : Répartition de l'échantillon par ancienneté.....	96
Tableau N°III-05 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction.....	97
Tableau N°III-06 : accomplissement des tâches.....	98
Tableau N°III-07 : la fixation des objectifs.....	99
Tableau N°III-08 : la prise de décision.....	100
Tableau N°III-09 : Cosider canalisation s'appuie sur le travail d'équipe.....	101
Tableau N°II-10 : Cosider canalisation s'appuie sur la collaboration.....	102
Tableau N°III-11 : degré de responsabilité des employés.....	103
Tableau N°III-12 : degré d'autonomie des employés.....	104
Tableau N°III-13 : Vos relations avec votre hiérarchie sont-elles dominé à votre avis par ..	105
Tableau N°III-14 : les pratiques managériales introduites par Cosider canalisation privilèges le partage.....	107
Tableau N°III-15 : les pratiques managériales introduites par Cosider canalisation privilèges l'écoute.....	108
Tableau N°III-16 : les pratiques managériales introduites par Cosider canalisation privilèges la collaboration	109
Tableau N°III-17: relation avec les responsables.....	110
Tableau N°III-18 : Niveau d'implication des employés au sein de Cosider canalisation...	111
Tableau N°III-19: les obstacles rencontrés	112
Tableau N°III-20 : Attachement aux valeurs de l'entreprise.....	113

Tableau N°III-21: Niveau de satisfaction.....	114
Tableau N°III-22 : perception d'un meilleur manager	115
Tableau N°III-23 : la recherche de la performance est liée à une meilleure utilisation des ressources humaines	116
Tableau NIII-°24 : modernisation du management, pratiques de collaboration, partage et de recherche de la performance humaine au sein de Cosider canalisation de demain	117
Tableau croisé N°01: Catégorie socioprofessionnelle * Degré d'autonomie des employés.....	119
Tableau croisé N°III-02 : Catégorie socioprofessionnelle * Degré de responsabilité des employés.....	120
Tableau croisé N°III-03: Catégorie socioprofessionnelle * Niveau de satisfaction	120
Tableau croisé N°III-04 : Tableau croisé La fixation des objectifs * Attachement aux valeurs de l'entreprise.....	122
Tableau croisé N°III-05 : La prise de décision * Attachement aux valeurs de l'entreprise.	124
Tableau croisé N°III-06 : Cosider canalisation s'appuie sur le travail d'équipe * Niveau de satisfaction	125
Tableau croisé N°III-07 : Les pratiques managériale introduites par les responsables privilège: la collaboration * Niveau de satisfaction.....	127
Tableau croisé N°III-08 : domination des relations avec la hiérarchie * relations de employé avec son responsable.....	128

Sommaire :

Introduction générale2

Chapitre I : du management classique au management moderne.....6

Section 01 : l'évolution du management.....6

Section 02 : Le management participatif2

Section 03 : le management collaboratif.....26

Chapitre II : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance36

Section01 : Cadre théorique et généralité sur la performance, mesure de la performance humaine.....37

Section 02 : L'impact du management participatif, collaboratif sur la dynamique de la performance humaine.....48

Section 03 : les nouveaux rôles des managers55

Chapitre III : Etude de cas pratique.....72

Section01 : Présentation de l'organisme d'accueil72

Section 02 : Etats des lieux et diagnostic de COSIDER canalisation87

Section 03 : Enquête empirique89

Conclusion générale :.....136

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

L'entreprise de nos jours se caractérise en grande partie par sa capacité de conduire les changements dans tous les sens notamment dans la production du sens et de l'intérêt du capital humain. Ce dernier devient la clé de la réussite ou de l'échec du projet de l'entreprise. L'entreprise est la source de création des richesses, de conduite des hommes, de mise en valeur et de recherche de performance. Elle existe dans un environnement plein des transformations et des évolutions, que ce soit sur le plan économique, technologique ou social. Pour faire face à ces derniers, elle doit trouver des nouvelles formes de gestion des personnels car les anciennes formes du management commencent à montrer leurs limites. Et donc elle doit investir et réinvestir en permanence le capital humain pour produire de la synergie.

Cela pousse les acteurs et les managers de l'entreprise d'offrir des espaces d'écoute, de participation et de collaboration en permanence. Ces espaces prennent de l'ampleur et deviennent des préoccupations fondamentales et stratégiques du management moderne. Parmi les modèles de managements les plus déterminantes, on retient celui lié au management participatif et collaboratif.

Ce dernier est lié étroitement à la recherche de performance tant sur le plan humain que sur le plan management global.

La dynamique et la synergie de l'action individuelle et collective ne peut pas produire des efforts positifs et cherche la performance dans tous les sens sans un réel effort de collaboration, de partage et de participation dans l'activité de l'entreprise.

Le présent travail de recherche est centré sur la relation entre le management collaboratif et la recherche de la performance humaine. Le choix de ce thème n'est pas le produit du hasard. Son importance, son originalité, son actualité ont été les facteurs qui ont fortement motivés notre choix. En effets, nous considérons que l'intelligence collective offre une grande valeur ajoutée pour l'entreprise, et surtout les entreprises algériennes qui sont en train de développer le concept de management collaboratif.

Introduction générale

Des lors, notre problématique de recherche est axée sur le questionnement :

« Comment le management collaboratif contribue-t-il à la recherche de la performance humaine? ».

De cette question centrale découle un certain nombre d'interrogation :

- L'entreprise COSIDER canalisation pratique-t-il de management collaboratif suivant les exigences de l'entreprise moderne ?
- Les efforts investis par les acteurs et les managers de l'entreprise COSIDER canalisation en matière de pratique managériales reposent-t-elles sur la collaboration, le partage et la participation des ressources humaines ?
- Les pratiques du management actuel au sein de l'entreprise COSIDER canalisation favorisent-t-elles la recherche de la performance humaine ?
- Existe-t-il une relation entre le management collaboratif et la recherche de la performance humaine au sein de COSIDER canalisation ?

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons formulé les hypothèses suivantes que nous tenterons de vérifier à travers notre étude sur le terrain :

- L'entreprise COSIDER canalisation pratique le management collaboratif suivant les exigences de l'entreprise moderne.
- Les efforts que déploient les managers de l'entreprise COSIDER canalisation en matière de pratique managériales reposent sur la collaboration, le partage et la participation.
- Les pratiques managériales introduites par COSIDER canalisation favorisent la recherche de la performance humaine.
- Il existe une relation entre le management collaboratif et la recherche de la performance humaine.

Introduction générale

La méthodologie empruntée dans ce travail de recherche est basé sur la méthode analytique descriptive, qui nous permettra de rapprocher les résultats réels et concrets aux données théoriques.

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons eu recours en premiers lieu, à la recherche bibliographique. Cette démarche est basée sur différentes techniques de recueil d'information, tels que la consultation et le traitement des documents, ouvrages, mémoires et les sites internet.

En deuxième lieu, nous l'avons complété par une recherche sur le terrain en effectuant une étude par questionnaire auprès d'un échantillon des employées de COSIDER canalisation. Cependant, le choix de cette dernière comme un champs d'investigation est due à la place qu'occupe l'entreprise dans le marché.

Dans le but de mener à bien notre recherche, nous avons structuré notre travail en trois chapitres. Les deux premiers chapitres, basent essentiellement sur la recherche bibliographique, seront consacrés au développement théorique des concepts fondamentaux à notre recherche. Quant au dernier chapitre, aura pour objet de traiter le voler pratique.

Concernant la partie théorique, le premier chapitre porte sur une présentation du concept du management commençant par son évolution, son intérêt par rapport à la dynamique des organisations et des entreprises, ainsi que la notion d'objectif, la participation et le management collaboratif, ses piliers, ses points clés et ses objectifs.

Pour le deuxième chapitre, nous tenterons de retracer le cadre conceptuel de performance et de faire connaître la performance humaine, son importance, sa place dans les entreprises, et son lien avec le management collaboratif.

Le troisième chapitre concerne l'étude pratique du management collaboratif au niveau de l'entreprise COSIDER afin de nous pouvoir rapprocher de la réalité et savoir son apport dans la recherche de la performance.

CHAPITRE 01 :

DU MANAGEMENT CLASSIQUE AU MANAGEMENT MODERNE

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

Les anciennes formes de management commencent à montrer leurs limites dans un contexte social en pleine mutation.

Cela pousse à trouver d'autres formes de gestion du personnel comme le management collaboratif.

Il s'agit d'une forme de management qui favorise la participation de tous les salariés à la réalisation des projets d'une entreprise ou d'une organisation.

Dans le cadre de ce chapitre, nous tenterons de mettre en valeur l'évolution qu'a connue le champ du management et la conduite des hommes et ce durant toute ces phases d'évolution et montrer ainsi son importance comme acte de conduite de changement, de conduite des hommes, de recherche de performance, de cohérence et de richesse pour l'entreprise. Ce concept est au cœur des préoccupations de la société et des organisations en générale.

Nous allons introduire ce chapitre par le management classique et ses limites, ensuite son évolution vers le management moderne, le concept du DPO ; l'approche participatif et dans la dernière section, le management collaboratif.

Section01 : l'évolution du management :

Dans la présente section, nous avons présenté plusieurs définitions de management, le management dans son approche traditionnelle et ses limites, le concept de DPO et à la fin, le management situationnel.

1-1 Le management classique :

1-1-1 Définition de management :

Le management est l'art de la pratique car il s'agit de mettre en valeur le processus de fonctionnement managérial à travers ce qu'on appelle des fonctions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle.

Ces fonctions constituent le processus managérial de l'activité de l'entreprise.

Dans ce cadre Philippe Hermel écrit dans son livre intitulé « *le management participatif sens, réalité, actions* » : « Certains dictionnaires de la langue française définissent le management

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion d'une entreprise, tout en rapprochant sa signification de celles de la « conduite » et de la « direction » d'une organisation »¹

La notion de Management semble pouvoir revêtir plusieurs acceptations distinctes, souvent restrictives :²

- Les uns l'assimilent à la fonction la plus haute autorité hiérarchique de l'entreprise (« le Manager » avec un grand « M ») ;
- les autres utilisent indifféremment les termes de Management et « encadrement » (au sens de l'ensemble de la population des cadres et agents de maîtrise de l'entreprise) ;
- une troisième catégorie de personnes semble considérer que le Management correspond au « commandement » et à l'animation des hommes dans l'entreprise, voire même à la gestion des relations humaines.

Dans ces trois cas, et dans probablement bien d'autres, la notion de Management n'est pas les utilisée dans un sens plein, lié au fonctionnement global de l'entreprise.

Le Management devient un véritable concept, par son caractère englobant et pouvant conduire à des généralisations abstraites en matière de gouvernement d'une organisation. *« Ce mot magique et galvaudé de la fin des années 60 (...) recouvre une réalité dont les composantes sont plus simples et les conséquences plus importantes que ce que l'on peut généralement imaginer »³.*

Dés lors, il nous semble également nécessaire de dépasser la définition des dictionnaires qui s'appuient sur l'idée de « technique » car le Management est bien plus qu'un ensemble de techniques. A notre sens, il est fait également de démarche, de principe et de processus, le tout dans le cadre d'une approche pluridisciplinaire de transformation.

Le contenu de cette définition demeure significatif, car il nous permet de situer l'importance du management dans la conduite et l'animation des hommes dans l'entreprise. Ce concept de management est d'avantage permet l'équilibre entre le rationnel et l'irrationnel ; il s'agit du bon sens et du sens de l'humain.

Le management à évoluer dans le temps et a connu a cet effet un développement important a travers les différents phases et écoles de pensées.

¹ HERMEL, (Ph) : « *Le management participatif, sens, réalités, action* », Edition d'organisations, Paris, 1988, PP.70

² Ibid., P.70

³ Ibid., P.71

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

L'école classique dite Taylorienne durant la période 1900/1945 a été dominée par la logique des choses, l'homme était considéré comme un auxiliaire à l'organisation, il s'agit d'avantage d'une pièce détachée ou plutôt un robot. Cette approche a été mise en valeur par l'Américain Frédéric Taylor 1856/1915. Parmi les principes révélateurs de cette théorie appelée l'organisation scientifique de travail, cet auteur préconise un certain nombre de principes permettant la rationalisation de l'activité de l'entreprise.

L'organisation scientifique de travail avait comme objectif la relation de l'activité humaine dans l'entreprise. Cette dernière est perçue comme un espace de production et de maximisation du profit, les aspects liés à l'humain ne sont pas pris en compte dans le processus de gestion de l'entreprise.

« *Les principes fondamentaux régissant l'OST* »⁴ se résument donc comme suit :

- la division du travail.
- La séparation de ceux qui pensent et de ceux qui exécutent.
- Le salaire selon la tâche et le rendement effectué par le salarié.

Les logiques du fonctionnement de l'école classique reposent sur le contrôle des hommes au travail dans son sens le plus restreint, la logique taylorienne demeure technique, car elle ne met en valeur ni la motivation réelle des hommes au travail, ni leur participation au processus de gestion et de décision de l'entreprise.

1-1-2 L'organisation pyramidale :

Une organisation pyramidale, appelée aussi hiérarchique est une organisation où le patron, le chef ou le manager sont des maîtres tout puissants. Seuls eux sont les détenteurs exclusifs du pouvoir, les seuls à connaître la destination vers laquelle se dirige l'entreprise. À cet effet l'auteur ASSEN Christophe dans son livre « *l'organisation des entreprises* » explique le concept de l'organisation pyramidale comme suite : « *Le concept de hiérarchie représente l'organisation comme un ensemble stratifié de classes, ou d'échelons, subordonnés les uns aux autres. Au sommet de la chaîne de commandement, l'échelon supérieur détient l'autorité suprême. Au centre, les échelons intermédiaires reçoivent délégation d'autorité pour la transmettre à ceux directement subalternes. En bout de chaîne, les échelons subalternes se bornent à exécuter les ordres. Afin de maintenir la cohésion entre les différents niveaux de*

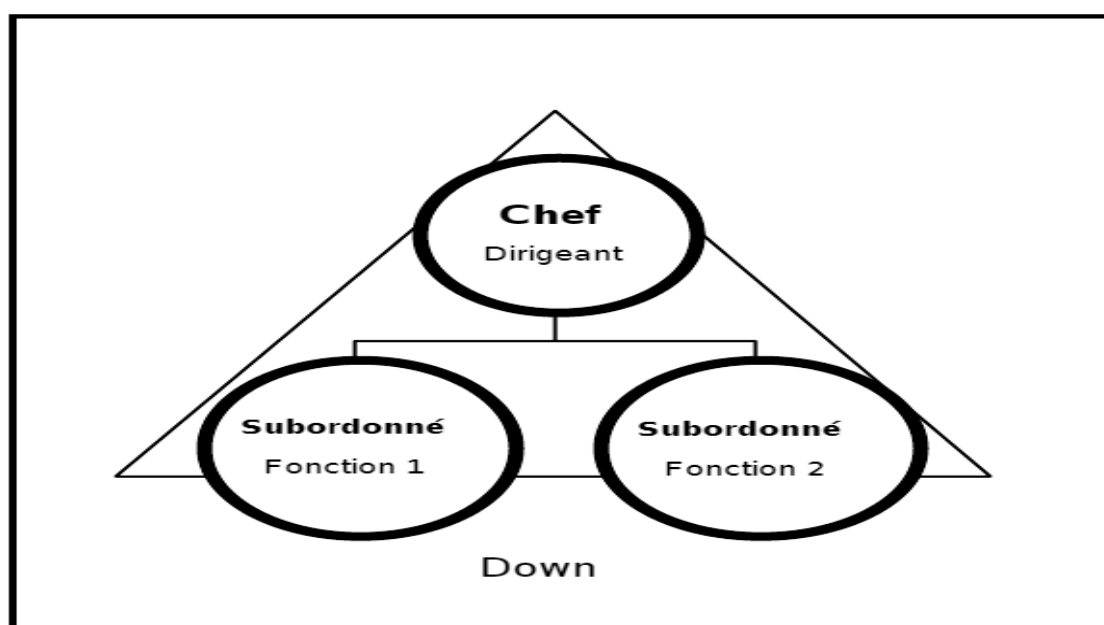
⁴ Fondateurs de l'OST, période 1856-1915, « *direction scientifique de l'entreprise, édition Gillimard* », Paris, 1999

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

direction, chaque agent ne reçoit d'ordre que d'un seul supérieur hiérarchique. L'unité de commandement est donc respectée. D'après cette description, l'autorité circule à sens unique de haut en bas »⁵.

On conclut que l'organisation pyramidale, est une organisation à plusieurs niveaux hiérarchiques ; elle fonctionne avec le mode autocrate seuls les dirigeants peuvent décider et donner des logiques d'instructions. Nous allons voir à travers la figure ci-dessous la représentation de l'organisation pyramidale.

Figure N°I-01 : la forme unitaire ; l'organisation pyramidal



Source : ASSENS, (Ch) : « *l'organisation des entreprises, vers une structure en réseau* », Edition Assens, Université de Rouen – IUT D'Evreux, 2003, p.14

Selon le schéma ci-dessus, nous constatons que dans l'organisation pyramidale, l'information part du sommet pour atteindre la base, passant d'échelon en échelon de façon bien ordonnée, ce management donne peu de place à l'expression individuelle et à la remontée d'idées de la base vers le sommet pour autant.

Ce style d'organisation n'est pas forcément néfaste pour l'entreprise, mais également n'est pas suffisant, à cet effet CRISTOPHE Perillou, formateur en management, affirme que tout n'est

⁵ASSENS, (Ch) : « *l'organisation des entreprises, vers une structure en réseau* », Edition Assens, Université de Rouen – IUT D'Evreux, 2003, p.12.

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

pas à remettre en cause dans l'entreprise pyramidale, « certaines décisions méritent de faire appel au schéma traditionnel, dont il n'est pas toujours judicieux de sortir, d'autre demandent la mise en œuvre d'une intelligence collective dans un schéma plus souple »⁶, c'est-à-dire que des fois les entreprises se retrouvent dans des situations délicates et ont recours aux logiques d'exécutions, cependant elles doivent penser aussi à mobiliser l'ensemble des collaborateurs et produire une intelligence collective.

Dans ce sens nous allons voir dans ce qui suit les limites du management classique.

1-1-3 Les limites de management classique :

Le monde a changé et la vision de la conception du travail a été remise en cause. En effet de nombreuses grandes entreprises ont dû revoir leur manière de fonctionner et de procéder à fin de mieux s'adapter aux changements sociale que subit l'entreprise.

Le grand manager japonais MATSUSHITA-KONOSUKE a été interrogé par l'auteur HUBERT sur le management des entreprises européennes, et il répondait comme ceci :

« Vos organisations sont tayloriennes ; mais le pire, c'est que vos têtes le sont aussi : Vous êtes totalement persuadés de faire bien fonctionner vos entreprises en distinguant d'un côté les chefs, de l'autre les exécutants, d'un côté ceux qui pensent, de l'autre ceux qui vivent. Pour vous, le management, c'est l'art de faire passer convenablement les idées des patrons dans les mains des manœuvres, Nous, nous sommes post-tayloriens: nous savons que le business est devenu si compliqué, si difficile et la survie d'une firme si problématique, dans un environnement de plus en plus dangereux, inattendu et compétitif, qu'une entreprise doit chaque jour mobiliser toute l'intelligence de tous, au service du projet de l'entreprise. Parce que nous avons pris mieux que vous la mesure des nouveaux défis technologiques et économiques, nous savons que l'intelligence de quelque technocrates- si brillants soient-ils – est dorénavant totalement insuffisante pour les relever. Seule l'intelligence de tous ses membres peut permettre à une entreprise d'affronter les turbulences et les exigences de son nouvel environnement »⁷.

⁶ www.mondedesgrandecoles.fr / (Consulté le 15/02/2019 à 14 :40h)

² HUBERT (L) : « L'entreprise face au changement »; Edition moderne et édition; paris ; 1984 ; p.115.

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

Et MATSUSHITA-KONOSUKE ajoutait : « *nous allons gagner et l'Occident industriel va perdre : vous n'y pouvez plus grand-chose, parce que c'est en nous-mêmes que vous portez votre défaite* »⁸.

Le management classique ne représente pas la solution idéale pour plusieurs raisons, nous pouvons citer notamment :⁹

- Le courant classique déshumanise le travail, en effet, il incite l'employeur à s'absenter, provoque des conflits sociaux et s'intéresse à la performance quantitative que qualitative.
- Le salaire n'est pas la source principale de motivation pour l'individu au travail, celui-ci cherche à satisfaire d'autres besoins tels que le besoin de reconnaissance ou le besoin d'accomplissement. Puis, Taylor a une vision réductrice de la productivité, du fait qu'il estime que celle-ci résulte uniquement de l'économie de travail, alors qu'elle dépend d'autres facteurs, entre autres, les économies de matière et de la technologie de production.
- une dernière critique adressée à ces théories, provient du fait qu'elles ignorent les interrelations entre l'entreprise et son environnement. Les spécificités sectorielles ne sont pas prises en compte, les problèmes de flexibilité, d'adaptabilité de l'entreprise aux contraintes de l'environnement, en particulier par le biais de sa structure, semblent absents du discours classique. L'entreprise apparaît comme un système clos, fonctionnant selon des règles préétablies.

Il devient alors indispensable de trouver un sens plus humain au travail. De nouvelles approches fondées sur la sociologie et la psychologie vont alors voir le jour.

1-2 la direction par objectif comme acte de management moderne :

Après avoir analysé et mis en exergue l'approche classique du management et de l'organisation du travail, nous tenterons dans le cadre de ce titre de montrer et analyser le développement de la pensée managériale et expliquer pourquoi le schéma classique et linéaire de l'organisation a été remis en cause

⁸ Ibid. P.115

⁹https://www.memoireonline.com/02/09/1995/m_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations1.html (consulté: le 16/02 à 23h).

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

Nous allons maintenant voir une approche plus moderne du management qui est la direction par objectif (DPO). Ce concept est né avec l'école néo-classique, c'est un courant orienté vers le pragmatisme, dont la base théorique demeure très largement inspirée de l'école classique, mais qui a su incorporer ce qui paraît bénéfique dans les autres courants des relations humaines.

1-2-1 Le concept de la direction par objectif :

Le management moderne est né et s'est développé à l'apport de Peter DRUCKER du conseil de DPO c'est-à-dire la direction par objectif. Ce concept à constituer un des leviers du management et de la conduite des hommes, car il ne s'agit pas de gérer l'humain par des tâches, mais d'avantage le faire participera la décision des objectifs de l'entreprise.

Ce qui fait la différence déjà entre les 02 modèles de pensée classique et moderne c'est le capital humain qui devient de plus en plus un partenaire et un contributeur à la création de la richesse. Dans ce cadre Octave GELINIER¹⁰ explique la théorie Y qui constate que l'homme d'aujourd'hui, tenant pour acquise la satisfaction de ses besoins matériels de base, cherche surtout à satisfaire ses besoins de développement ; il cherche à nourrir son égo, plus insatiable qu'aucun estomac et à réaliser par son travail une plus riche perception de sa propre identité. Les tenants de la théorie Y pensent que les hommes de notre temps peuvent adopter les buts de l'entreprise comme un moyen d'atteindre leurs propres buts, qu'ils ont envie de travailler et sont motivés par leur propres désir d'accomplissement, et que leurs buts personnels seront d'autant plus compatibles avec ceux de l'entreprise qu'ils auront été associé aux processus de fixation des objectifs. Tel est le fondement de la direction participatif des objectifs qui a été appliquée avec succès par un grand nombre d'entreprises modernes. Car la meilleure source d'énergie sur laquelle puisse s'appuyer un système de direction est en fait l'initiative autonome des hommes dont ce système guide les activités.

Les cadres sont motivées par leurs besoins de développement personnel qui impliquent des objectifs, critères et intéressements personnalisés. Vouloir les motiver en accroissement les satisfactions d'entretien (uniformes et impersonnelles par catégories) constitue une erreur coûteuse et frustrante pour les deux parties. Notons à ce propos que la théorie Y ne peut pas être efficacement appliquée sans que les hommes intéressés, de tous niveaux, développent

¹⁰ GELINIER (O) : « *direction participative par objectifs* » ; Edition Homme et techniques ; Paris ; 1988 ; p.10

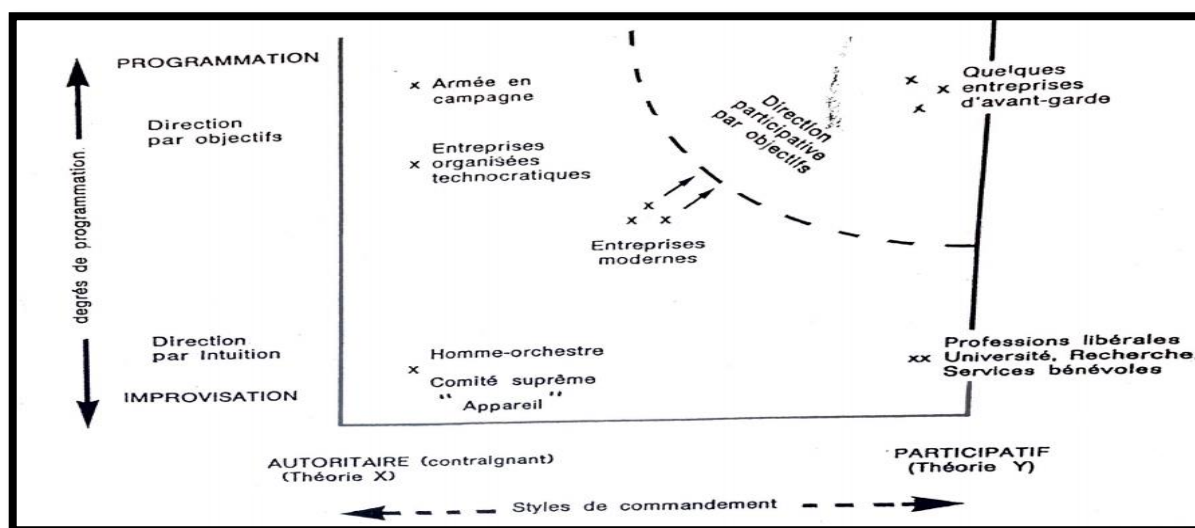
Chapitre 01 : du management classique au management moderne

leur efficacité dans la communication et ajustement interpersonnels. Cette notion générale recouvre l'aptitude au dialogue, l'attitude positive devant la coopération, la capacité à travailler en groupe. La direction participative va à l'échec si elle ne s'appuie pas sur l'aptitude à communiquer et sur un minimum de savoir-vivre en groupe. Nous reviendrons sur ce composant-clé du système de direction et de la motivation des hommes¹¹.

La DPO comme nous l'avons déjà présenté dans ce cadre met l'accent essentiellement sur une définition claire et précise des objectifs et qui constitue le pivot du projet de l'entreprise. Tout objectifs doit être SMART, il s'agit d'objectifs clair et précise, mesurable, temporel, motivant...etc.

Le présent schéma demeure illustratif car il nous permet de monter les mécanismes régissant la direction par objectif comme acte managérial d'intérêt capital pour le maintien de l'activité de l'entreprise dans tous les sens.

Figure N°I-02 : Graphique des styles de direction par objectifs



Source :Ibid., p.11

La direction par objectif ne s'improviser pas car elle doit s'appuyer sur ce qu'on appelle la participation et le partage avec l'ensemble des membres appartenant à l'organisation de l'entreprise.

¹¹ Ibid., P.11

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

1-2-2 Les avantages de la DPO:

Nous allons voir dans ce qui suit les différents avantages de la direction par objectif :¹²

- Le management par objectifs permet de responsabiliser les employés.
- Il permet aussi d'intégrer une notion de résultat auprès de chaque collaborateur qui ne se trouve plus « déconnecté » du besoin de performance de l'entreprise, ce management développe la capacité de proposer des solutions,
- Le management par objectif amène aussi une plus grande autonomie des collaborateurs ainsi qu'une modification des rapports qui se basent plus sur une notion contractuelle (l'atteinte d'objectifs, le suivi d'indicateurs, le suivi de tableau de bord, ...).
- Le management par objectif fait progresser l'ensemble des acteurs, dirigeants, encadrement et employés, faisant bouger les lignes dans plusieurs domaines.
- Il met l'accent sur les objectifs prioritaires, cette démarche contribue à concentrer l'énergie de l'ensemble des équipes sur ce qui est important.
- Le management par objectifs responsabilise, demande une plus grande compétence à chacun des acteurs.

Nous pouvons ajouter à cela que la DPO représente :

Tableau N°I-01 : Les avantages de la DPO

Avantage	Description
La DPO est un facteur de motivation	La théorie de la fixation des objectifs est un processus de motivation; Locke (1968) pense que le salarié a des buts qu'il essaie consciemment d'atteindre. Il a conclu que la fixation des objectifs dans une entreprise améliorerait la performance des employés quand elle est faite dans les conditions idéales.

¹²<https://www.leblogdudirigeant.com/le-management-par-objectifs/> avec adaptation (consulté le 17/03/2019 à 20h14)

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

La DPO est un facteur de cohérence.	La DPO est un système qui permet d'intégrer toutes les activités d'une organisation dans un tout cohérent à partir d'objectifs généraux connus, discutés et acceptés. Grâce à l'analyse détaillée des activités que chaque membre de l'entreprise ou d'un département devra assumer dans la poursuite des objectifs, il est facile de découvrir que plusieurs employés ne savent pas ce qu'ils ont à faire, que certains font un travail qui est répété ailleurs. Après analyse, il est possible de redéfinir les fonctions de chacun en éliminant les doubles emplois, en expliquant davantage le pourquoi et l'utilité de telles fonctions en identifiant la contribution individuelle de chaque employé.
La DPO est un instrument de développement de l'individu	En effet comme les cadres évaluent régulièrement les subordonnées, d'une façon formelle ou non, il est possible d'introduire officiellement un processus continu d'évaluation du rendement des employés, centré qu'ils doivent accomplir, sur les objectifs qu'ils ont à atteindre en rapport avec les résultats qu'ils ont obtenus. Les critères qui seront utilisés au moment de l'évaluation du rendement peuvent être discutés entre le patron et son subordonnée au début de la période. Vue sous un angle positif, l'évaluation permet d'analyser les résultats de retirer un enseignement des échecs et de trouver de correctifs. De plus, elle favorise un tête-à-tête entre un cadre et ses employés afin de redéfinir les objectifs, les tâches, les critères d'évaluation, de discuter des résultats et de voir ce que l'employé doit faire pour mieux accomplir son

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

	travail, pour acquérir telle connaissance, telle habileté, développer telle aptitude afin d'éviter la désuétude ou de se préparer à une promotion.
Autodétermination et créativité de l'employé	La DPO est une philosophie qui vise à assurer à l'employé une plus grande autodétermination, une plus grande utilisation de ses capacités d'initiatives et de créativité. Elle veut lui permettre de se réaliser pleinement à l'intérieur des contraintes de l'organisation, telles que l'efficacité et les besoins du milieu.

Source : adapté de(<https://www.crpm.ch/kc/userfiles/management/objectifs>; consulté :(le 17/03/2019 à 21h10).

Pour conclure, la DPO représente un système de gestion qui a beaucoup d'impact positif à la fois sur l'individu et sur l'entreprise.

Pour pouvoir conduire les hommes suivant une approche DPO, il est nécessaire pour les managers de personnalisé les rapports avec les collaborateurs à travers des styles de direction adapter à chacun, ce nouveau modèle de management est appelé « le management situationnel ». Nous allons voir dans ce qui suit le concept de ce management.

1-3Le management situationnel :

1-3-1 définitions :

Dans le livre «*manager les personnes, management situationnel* » de DIDIER, la définition de management est comme suite : « *Manager des personnes c'est les conduire à la performance, c'est obtenir des résultats non par soi-même mais par l'intermédiaire des autres. Le rôle d'un manager, quelle que soit sa position dans l'organisation, est de créer les conditions qui*

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

*permettent à la fois le développement des personnes dont il a la responsabilité et l'atteinte des objectifs de l'organisation ».*¹³

Le management situationnel donne un cadre précis pour mettre en mouvement une entreprise, construire par étapes une plus grande autonomie des personnes et des équipes.

Le principe est simple, mais l'enjeu est de taille, selon Dominique TISSIER¹⁴, il s'agit pour chaque manager :

- D'évaluer les situations qu'il rencontre pour adopter les modes de management les plus appropriés, sans en privilégier un plus qu'un autre, en reconnaissant que des situations variées appellent des modes de management variés.
- De tracer cependant un chemin vers le management collaboratif et responsabilisant qui est aujourd'hui clairement attendu des personnes dans les entreprises, et qui correspond au besoin « d'agilité » des organisations, c'est-à-dire de plus d'initiative, de responsabilité et de succès collectif.

1-3-2 Le management situationnel au quotidien :

Le changement devenant de plus en plus la norme, c'est dans le travail quotidien, dans le rythme des missions et activités, que le manager peut être vraiment développeur. Il n'est plus ce héros un peu lointain et ce leader courageux mais plutôt ce chef d'orchestre qui va aller chercher la performance dans un appel à l'énergie, à l'envie, au désir de chaque personne de l'équipe. Tout se joue dans ce contact régulier, ces échanges à-propos du travail qui sont aussi des échanges à-propos d'apprendre et de progresser, puisque le but est d'aller pour chacun vers plus d'autonomie grâce à un progrès constant et régulier¹⁵.

Dans ce mode de management, les personnes et les équipes ont la capacité et la volonté de se conduire par elles-mêmes, de se donner leur propre loi et de prendre en charge une partie de l'activité de l'entreprise, permettant aux managers de passer progressivement en mode « responsabilisation ». Cela donnera alors :¹⁶

¹³ DIDIER (N) ; « *Manager les personnes, le management situationnel* » ; Edition INSEP consulting ; 2003 ; p.6

¹⁴ TISSIER (D) : « *Management situationnel, vers l'autonomie et la responsabilisation* », Edition INSEP consulting, 2018, p.16.

¹⁵ Ibid., P31.

¹⁶ Ibid., P32

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

- Au dirigeant la possibilité, quand il le souhaite, d'aller explorer de nouveaux territoires, de redéfinir le futur de l'entreprise, de retrouver le goût de la conquête pour être de nouveau leader, ou de décider de rester dans une posture fortement délégataire, conservant des activités qu'il aime faire et goûtant le plaisir de voir réussir les personnes qu'il a contribué à développer, tout en s'assurant de la pérennité juridique et financière de son activité
- Aux managers la possibilité, quand ils le souhaitent ou selon le besoin de l'entreprise qui peut les appeler à la conquête de nouveaux horizons, de passer à un niveau d'activité plus large, de prendre un poste différent, tout en passant le relais à un successeur qui donnera un élan nouveau à l'activité.

De ce fait, on constate que le management situationnel permet d'explorer de nouveaux horizons et de mieux définir les traits du futur pour les dirigeants, quant aux managers, il leur permet d'élargir leur champ d'activité. Nous allons voir dans ce qui suit un des facteurs essentiel de management situationnel qui est l'autonomie de l'équipe.

1-3-3 L'autonomie d'une équipe :

Il ne suffit pas de décider d'insuffler de l'autonomie à ses équipes pour voir la chose se réaliser d'un claquement de doigts. C'est un processus qui demande à la fois du temps et de l'implication de la part du manager.

Voici quelques points importants sur l'autonomie d'une équipe:¹⁷

- Les membres d'une équipe peuvent avoir un bon niveau d'autonomie individuelle et cependant manifester une faible autonomie en tant qu'équipe.
- L'autonomie collective n'est pas la somme des autonomies individuelles.
- L'autonomie d'une équipe peut se définir ainsi : les membres de l'équipe savent travailler ensemble et veulent travailler ensemble, ils savent travailler avec tel responsable et sont motivés pour travailler avec lui.
- Cette autonomie peut varier selon les sujets. Une équipe peut manifester une forte autonomie pour préparer un nouveau projet qui la mobilise et avoir peu de maturité pour respecter des règles de fonctionnement.

¹⁷ Ibid., P87

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

C'est pourquoi, il faut effectuer un diagnostic de l'équipe et de chacun de ses membres. Le but est d'atteindre le stade supérieur où les individus sont à la fois performants et en interdépendance les uns avec les autres.

1-3-4 les styles de direction :

Le management situationnel apporte une grande contribution au développement du management et à la conduite des hommes. Il est utile de retenir qu'aujourd'hui le management va vers la personnalisation des liens et des rapports entre le manager et le managé. Donc il faut intégrer les styles de directions comme acte de management situationnel. A ce sujet, un témoignage scientifique NOMIYA¹⁸ explique dans un article intitulé « *styles de directions et rôle du manager* » que depuis quelques années, des livres et des articles abordent les sujets sur l'efficacité de la direction et sur les gains de productivité qu'elle entraîne. Aussi de plus en plus de compagnies tentent d'accroître les compétences de leurs cadres au moyen de programmes de formation, de groupes de sensibilisation et d'une gestion participative.

Mais, en même temps, des entreprises qui continuent de promouvoir des hommes sans trop se soucier de leurs capacités à diriger, de leur détermination à associer leurs subalternes à la prise de décision, ni de l'enseignement ou de l'exemple qu'ils pourront donner à la prochaine génération de responsables. Nombre de ces managers nouvellement promus adoptent des styles de direction dépassés qui se caractérisent par la poursuite d'intérêts personnels, la volonté de construire un empire et le recours à des méthodes autocratiques. Au bout du compte, eux-mêmes ont besoin de participer à des groupes de sensibilisation et à des séminaires de rééducation pour essayer de corriger les carences de leur comportement.

Les bons manager doivent savoir prendre des décisions quelle que soit l'importance que nous accordons depuis peu au travail en équipe et au consensus, l'aptitude à prendre des décisions est de loin l'outil le plus important dont un manager ait journallement besoin. Le travail en équipe convient pour de nombreuses décisions mais les managers doivent en prendre seuls beaucoup d'autres, y compris la plupart de celles concernant l'affectation des tâches et les conflits au sein de l'organisation. Cependant, ici comme ailleurs, la responsabilité litée du dirigeant est double: prendre la bonne décision mais aussi encourager ses subordonnés à participer. Le meilleur système consiste à impliquer le plus d'employés possible, à leur présenter tout le problème à résoudre (et non juste quelques éléments), à rechercher et à

¹⁸ NOMIYA ; « *style de direction et rôle du manager* » ; in revue Harvard L'EXPESION ; 1988/1989 ; P.27

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

évalue honnêtement leurs suggestions et à manifester tout au long du processus le type d'esprit de décision nécessaire lorsqu'on agit seul ! Auditeur et communiquer. Beaucoup de managers entendent leurs subordonnés sans les écouter. Il faut beaucoup d'efforts pour parvenir à connaître individuellement ses employés et pour apprendre à percevoir la dynamique du groupe au sein d'une organisation. Comme le chef d'un convoi de chariots, un dirigeant doit être sensible aux humeurs et aux comportements. Lorsqu'ils savent bien écouter et communiquer, les managers peuvent satisfaire le besoin humain fondamental qu'ont les employés d'être reconnus et appréciés. Savoir écouter est aussi très efficace dans les réunions. Les bons managers que j'ai connus ne prennent jamais la direction du débat mais laissent chacun exprimer son point de vue¹⁹

Le management situationnel est un cadre de référence pour construire un chemin, il ne définit pas ce qu'il faut faire, mais permet à chacun de savoir quel est son mode de management aujourd'hui, quel cap se donner, et comment y parvenir en tenant compte de ce que l'entreprise attend. Donc : on ne demande pas à quelqu'un de se conformer à un « modèle » mais de prendre en compte la réalité de la situation pour construire le progrès. Mais aussi, on donne les moyens d'évaluer l'approche du management qui conviendra le mieux à une situation donnée.

Nous préconisons de tracer un chemin pour aller vers un but: le management collaboratif et responsabilisant. Mais le but n'est pas le chemin. Et c'est pour ça qu'on a passé par le management situationnel avant de parler du management participatif et collaboratif.

Section 02 : Le management participatif

Les nouveaux défis qui se posent aux entreprises et aux organisations liés à l'évolution rapide et complexe de leur environnement nécessitent une certaine remise en cause des modes de gestion et organisation.

¹⁹ Ibid. P30, 31

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

À la recherche de la souplesse, et de la capacité d'adaptation aux changements de l'environnement, les managers ont pris conscience de la nécessité de réaliser les tâches d'une manière efficace, en assurant un développement individuel continu.

Afin d'atteindre cette finalité, les managers tendent à améliorer l'intégration des ressources humaines dans le fonctionnement dynamique de l'entreprise ; notamment par la promotion de la démarche participative.

2-1 Le contenu du management participatif :

De nombreux auteurs ont travaillé sur la notion de participation pour développer une véritable conception du management dans laquelle chaque individu doit trouver sa place dans l'entreprise et contribuer à la performance collective.

2-1-1 définition :

Philippe Hermel dans son livre « *le management participatif* » décrit le management participatif comme suit : « *Dans l'entreprise et dans l'organisation, la notion de management participatif semble se développer mais reste relativement floue.....Elle côtoie parfois les idées de « management moderne », de « démarche participative », de « cercle de qualité », de « rôle de l'encadrement », de « motivation », etc. Sans que soit réellement faite la part des choses entre ces diverses notions, de nature et d'ampleur différentes* »²⁰

Dans le même livre, et selon l'enquête de Phillippe Hermel²¹, il a cité quelques définitions selon plusieurs points de vue différents :

- Le point de vue « *Manager* » :
 - Le management participatif consiste à créer les conditions et à donner la possibilité aux personnels de s'exprimer sur leur travail et leurs besoins.
 - Il s'agit de faire participer le personnel intéressé aux décisions qui le concernent.
- Le double point de vue « *Manager-Managé* » :
 - C'est l'animation, la coordination et la direction associant l'ensemble des différents niveaux de responsabilité et le maximum d'argent.
 - C'est la participation des responsables et des acteurs à l'élaboration et à la prise de décision.

²⁰ HERMEL, (Ph) : *Op.cit*, P.47.

²¹ Ibid., P52

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

- Point de vue recul :
 - Le management participatif consiste en l'intégration de l'expression dans le dispositif décisionnel.
- Point de vue « Managé »
 - Il s'agit d'effectuer son travail en équipe dans une direction et un esprit communs.
 - Le management Participatif correspond à la participation de l'ensemble de l'encadrement au management de l'entreprise.

Et donc on peut dire que le Management Participatif est considéré comme un développement de l'implication des acteurs dans le fonctionnement de l'organisation.

2-1-2 Intérêt :

Selon Philippe HERMEL²² les principales raisons qui amènent les organisations à préconiser le management participatif sont les suivantes :

- La recherche de la performance
- Les considérations humanistes ;
- Le souci de vie interne de l'entreprise ;
- Les besoins des managers ;
- La nécessité de changer.

Nous constatons que, le management participatif permet à l'entreprise d'améliorer sa performance, de mieux utiliser son potentiel humain et des outils de production.

2-1-3 Concepts voisins :

➤ La culture d'entreprise :

Selon Maurice THEVENET, la culture d'entreprise est : « *un regroupement de l'ensemble des valeurs, des normes, des symboles, des rituels, des règles qui font l'identité propre de l'entreprise* »²³.

²² Ibid., P.32

²³ THEVENET (M) : « *La culture d'entreprise, Que sais-je !* », 5^{ème} édition, Paris, 2006, P.16.

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

Selon Olivier MEIER, quant à lui la définit comme suit : « *la culture d'entreprise est l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. Elle correspond donc à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles, relativement organisées qui sont partagés par l'ensemble des acteurs de l'entreprise* »²⁴

➤ **décisions collaboratives :**

Selon Marakas, la prise de décision collaborative définit « *comme une activité conduite par une entité collective composée de deux ou plusieurs individus et caractérisée à la fois en termes de propriétés de l'entité collective et de celles de ses membres individuels* »²⁵

➤ **La communication**

La communication «*est une relation d'échange entre deux ou plusieurs individus, dans le double but de transmettre les informations et des enjeux personnel elle peut traduire un besoin de reconnaissance, une envie d'influence ou une volonté d'action. C'est un processus complexe, formel ou informel qui modifie à la fois les individus et les contenus communiqués*»²⁶

➤ **La coopération :**

ALLOUCHE²⁷ nous rappelle de deux définitions : De celle de Y. Dupuy qui considère que « *la coopération suppose un contact direct entre les personnes, une négociation en face à face, avec donc un caractère de simultanéité, a la coordination par les règles ayant un caractère bureaucratique, et qui apparaît moins coûteuses en énergie car ne nécessitant pas ces contacts direct* » ; Et de celle de C. Dejours pour qui « *la coopération est un ensemble de liens que construisent des agents entre eux en vue de réaliser volontairement une œuvre commune* ».

➤ **La dynamique de groupe**

«*Elle étudie la manière dont le groupe, d'abord simple collection d'individus, en vient à se constituer en milieu d'action qui définit les attentes, la performance et le niveau de satisfaction des participants. C'est donc une approche psychologique qui est retenue : les observateurs s'intéressent à la manière dont se forment les règles de jeu, qui, une fois constituées, vont donner au groupe une consistance et une autorité, venant parfois s'opposer aux humeurs et d'intérêt des participants* »²⁸

²⁴ OCTAVE ; MEIER : « *DICO du manager* », édition DUNOD, 2009, Paris ; P.51.

²⁵ Abdelkader (A) : « *Aide à la Facilitation pour une prise de Décision Collective : Proposition d'un Modèle et d'un Outil. Interface homme machine* » ; Université Paul Sabatier ; Toulouse III ; 2010 ; P.37.

²⁶ ALLOUCHE(J) : « *Encyclopédie des ressources humaines* », 3ème édition Magnard-Vuibert, Paris, 2012, p.206.

²⁷ Ibid., p.255

²⁸ BOURION (C) : « *Le management sans pouvoir* », Edition ESKA, Paris, 2001, P.97.

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

➤ L'intelligence collective

L'intelligence collective désigne « *les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre ses membres (ou agents). Des agents aux comportements très simples peuvent ainsi accomplir des tâches apparemment très complexes grâce à un mécanisme fondamental appelé effet de synergie* »²⁹

2-2 principes de management participatif

Le management participatif n'est pas seulement une affaire de bon sens, d'outils et de techniques. C'est un état d'esprit, une démarche de changement et une méthode qui implique tous les acteurs de l'entreprise, Cela exige une prise de conscience collective et une évolution permanente.

Le management participatif s'appuie sur des principes fondamentaux comme ceci :³⁰

2-2-1 Mobiliser le personnel :

Le management participatif encourage l'implication du personnel dans le traitement des problématiques de l'activité et dans la prise de décision. Le leader d'une équipe a pour mission d'utiliser l'intelligence collective de ses collaborateurs pour fixer les objectifs de leur équipe et prendre les décisions pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

2-2-2 Mettre en place une démarche de développement du personnel :

En favorisant la liberté de s'auto-organiser en équipe, l'idée est que chacun puisse œuvrer sur ce qu'il apprécie le plus, là où il crée le plus de valeur pour l'Entreprise et en même temps ce qui va lui apporter le plus de développement personnel. Pour cela, des conditions de travail favorables doivent être mises en place : stimuler l'écoute, le partage et la collaboration au sein du personnel de l'entreprise dans la lignée de la Vision définie par la direction. Il est nécessaire de développer la confiance individuelle au départ, pour que l'intelligence collective puisse s'activer et au final permettre d'améliorer la performance de l'entreprise.

²⁹ JACQUET(S) : «*Du management participatif...au management coopératif: coopérer pour construire et donner du sens au management*», in revue française de gestion, Mai 2013, P.9.

³⁰ Le Business JOURNAL, Le management participatif, disponible sur : <http://www.lebusinessjournal.com/le-management-participatif-premiere-partie> Consulté le (20/03/2019 à 14h07).

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

2-2-3 Déléguer son pouvoir:

Parce que les opérationnels organisés en équipe soudée savent plus vite résoudre un problème opérationnel qu'une remontée par la hiérarchie (qui demandera des avis à ces mêmes opérationnels), déléguer une partie du pouvoir de l'équipe dirigeante (chef d'entreprise et encadrement) aux employés va permettre d'accroître la réactivité de l'entreprise et sa performance. Cette délégation au profit de l'intelligence collective peut se faire progressivement en observant deux principes :

- **La subsidiarité** : chaque membre de l'équipe est habilité à prendre une décision à son niveau, sans l'intervention du niveau supérieur.
- **L'alignement avec la vision de l'entreprise et sa stratégie** : toute décision prise doit participer à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Ce point est capital en management participatif : on ne peut pas faire de bon management participatif sans une vision clairement définie et Partagée. Le management participatif s'appuie sur l'intelligence collective pour rendre autonome les équipes en les laissant solutionner les problèmes à leur échelon, ce qui améliore la réactivité et le service Client.

2-2-4 Mettre en place une régulation :

Pour que le management participatif fonctionne, il faut que l'équipe mette en place des dispositifs de régulation individuels et collectifs. Si l'on accorde, à soi-même et aux autres, le droit à l'erreur, on ne doit pas pour autant négliger l'autocontrôle. Les dispositifs de régulation déterminés par l'intelligence collective contribuent à l'efficacité du management participatif en rendant les équipes autonomes et responsables.

Section 03 : Le management collaboratif et ses pratiques:

Nous tenterons à travers cette section, de mettre l'accent sur le concept de management collaboratif qui est aujourd'hui le mode le plus avancé d'une organisation du travail collectif, ses piliers et ses compétences clés.

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

3-1 Cadre conceptuel de management collaboratif :

Le management collaboratif part du principe que l'humain peut contribuer à la performance économique de l'entreprise, avec pour préceptes fondateurs la confiance, la liberté de choix, la coopération et la convivialité. Il s'agit de libérer l'entreprise d'un fonctionnement hiérarchisé. Ce style de management présuppose que l'excès de planification et de "reporting" empêche la créativité, tandis que le cloisonnement et le contrôle limitent la collaboration des salariés et les fragilisent ³¹

Un management au style collaboratif encore plus engagé peut être mis en œuvre : le management participatif. Il consiste à laisser aux collaborateurs un pouvoir de décision et à les intégrer directement dans la stratégie de l'entreprise. Différents outils ou projets peuvent être utilisés tels que des cercles de discussion, des plans d'action collectifs, des fichiers numériques partagés... Les bénéfices pour l'entreprise sont de favoriser un bon climat social et d'augmenter la motivation et la productivité des salariés en les plaçant au cœur du processus décisionnel

Ce modèle de management requiert une approche horizontale, c'est-à-dire, l'abandon du modèle pyramidal conventionnel ainsi que de la pression hiérarchique. L'horizontalité permet alors une exécution plus rapide avec moins d'échelons dans les relations (hiérarchie aplanie) et donc une meilleure transmission de l'information. Le manager en horizontal est ainsi vu comme un chef d'orchestre, œuvrant au bon fonctionnement de l'organisation, plutôt qu'un donneur d'ordre.

Et donc le management collaboratif répond au changement de la société, c'est de développer une vision plus horizontale de la manière dont il faut accéder à la performance, avec le souci de l'adhésion des collaborateurs, il pousse l'initiative de ces derniers en les responsabilisant et en libérant la parole. Les managers misent sur la flexibilité pour mieux faire face aux imprévus, et sur la collaboration des employés pour atteindre un but commun. Ce sont ces attentions vis-à-vis de l'épanouissement des employés qui marquent bien la différence entre le mode de management traditionnel et le management collaboratif. A ce titre, le collaboratif vise, dans ses bénéfices, le long terme.

³¹ <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1204940-management-collaboratif/> (consulté le 24/03/2019 à 12h15).

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

3-2 Les quatre piliers du management collaboratif, les "4C" :

Le management collaboratif repose sur 4 piliers fondamentaux :³²

3-2-1. 1ers piliers : La confiance

La confiance est une croyance spontanée ou démontrée de la valeur (morale, affective ou professionnelle) d'une personne qui fait que l'on est incapable d'imaginer de sa part de la tromperie ou de la trahison.

Quatre principes favorisent le renforcement de la confiance :

- **Le sens :**

Le sens peut se définir comme une direction vers laquelle toutes les énergies doivent s'orienter mais aussi le but ultime de la raison d'être de l'entreprise, de sa valeur, de sa particularité, de ce qu'elle apporte à son environnement.

L'engagement d'une personne dépend fortement du sens qu'elle donne à sa contribution.

Mobiliser par le sens suppose, non seulement d'afficher une vision mais aussi d'animer par la finalité (pour quoi) plutôt que par l'activité (comment).

- **L'authenticité :**

La sincérité, la transparence et l'authenticité dans les relations contribuent à renforcer la confiance entre les acteurs de l'entreprise. La méfiance est le résultat, soit d'une peur ou d'une appréhension de l'avenir, soit d'un doute de l'information ou de la véracité d'un comportement. Dans tous ces cas, il importe d'instaurer un processus qui favorise l'expression des interrogations et qui permette aux intéressés d'avoir des réponses honnêtes.

- **La proximité :**

La confiance repose sur la capacité à pouvoir échanger et partager avec les personnes concernées rapidement et simplement, quel que soit le statut ou la fonction. Cela suppose d'être aux côtés de ses équipes.

- **La valorisation :**

Il s'agit de reconnaître la contribution du salarié, non pas en fonction de son statut mais de sa

³²<https://www.journaldunet.com/management/expert/52542/les-4-piliers-du-management-collaboratif.shtml>
(Consulté : le 24/03/2019 à 15h45)

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

valeur ajoutée. La valorisation peut s'exprimer sous différentes formes telles que la reconnaissance auprès d'un groupe, l'association à un projet transverse, l'intégration à un cycle dédié aux potentiels.

Une personne sera d'autant plus en confiance qu'elle constatera que ses efforts et sa contribution sont reconnus.

3-2-2.2èmes piliers : Le choix

Le choix peut être résumé comme la liberté donnée à une personne à s'engager de manière volontaire, en connaissance de cause et en assumant les conséquences.

Quatre principes favorisent le renforcement du choix :

- **L'engagement:**

Un bon niveau de collaboration repose sur l'envie manifeste et partagée de s'impliquer en toute connaissance de cause. C'est à cette condition que le contrat doit être signé et régulièrement.

Plusieurs moments sont propices à cette évaluation : au moment de la sélection d'un candidat, à l'issue de la période d'essai, lors du parcours d'intégration, lors des entretiens d'évaluation et des entretiens de carrière.

- **La liberté :**

Il s'agit de latitude laissée aux salariés de s'organiser comme ils le souhaitent pour atteindre leurs résultats. La liberté porte sur le "comment" (organisation du travail) et non sur le "quoi" (missions) et le "pour quoi" (finalité) et doit faire l'objet d'une négociation préalable.

- **La coresponsabilité :**

Si l'accent mis sur le bien-être est un des fondements du management collaboratif, sa contrepartie est la responsabilité. Elle se traduit par la capacité d'une personne à assumer ses actes, que les résultats soient positifs ou négatifs.

- **La flexibilité :**

Les entreprises doivent apprendre à remettre en cause ou assouplir leurs modes d'organisation. Par ailleurs, l'innovation ne peut se faire que par l'expérimentation, ce qui doit amener les entreprises à autoriser les salariés à explorer de nouvelles pratiques, de nouveaux procédés. La flexibilité repose également sur une réallocation des ressources permanente au regard des événements imprévus.

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

3-2-3. 3èmes piliers : La coopération

La coopération désigne l'idée d'agir, de travailler conjointement avec une ou plusieurs autre(s) personne(s).

Quatre Principes favorisent le renforcement de la coopération :

- **Le soutien :**

Le soutien (psychologique et technique) est l'un des piliers de la prévention des risques psychosociaux. Se sentir soutenu permet d'être rassuré et facilite le développement professionnel.

- **La Co-créativité :**

Les innovations viennent rarement d'une seule personne mais plutôt d'un processus d'agrégation d'idées échangées entre plusieurs personnes. La co-créativité consiste à autoriser chaque personne dans l'entreprise, quel que soit son statut ou son métier, à émettre de nouvelles idées.

Cette démarche est souvent parallèle au processus décisionnel traditionnel et permet d'éviter les rétentions d'informations ou les blocages d'un manager avide de pouvoir.

- **La complémentarité :**

L'évolution d'un groupe passe par les apports réciproques des différents membres du groupe entre eux (âge, culture, formation, sexe...). La conformité et la modélisation freinent l'innovation. La diversité est très souvent source d'enrichissement et il importe de favoriser les échanges de points de vue, d'expérience et de compétences. La mobilisation de la somme des talents individuels optimise la performance collective.

- **La transversalité :**

La transversalité horizontale (entre fonctions) et verticale (entre niveaux hiérarchiques) facilitent la réactivité, la résolution des problèmes, l'innovation et la bonne entente. Au contraire, la division du travail et le cloisonnement freinent la collaboration et favorisent les luttes de pouvoir. Le rationnel divise alors que le relationnel (ré) unit. La transversalité consiste à faire tomber les barrières afin de renforcer la solidarité et l'esprit d'équipe.

3-2-4. 4èmes piliers : La convivialité

La convivialité désigne la qualité et le caractère positif et agréable des relations entre personnes.

04 principes favorisent le renforcement de la convivialité :

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

- **L'ambiance :**

L'atmosphère de travail, fortement influencée par les valeurs, l'organisation et la nature des relations entre les acteurs de l'entreprise contribue à l'épanouissement des salariés. Il s'agit tout autant de l'infrastructure que des conditions de travail. Les enjeux du management de demain reposent sur l'aptitude à créer un bon climat de travail.

- **Le plaisir :**

Au-delà de l'ambiance et du cadre de travail, le plaisir éprouvé à réaliser ses activités est une des conditions majeures de la performance d'une personne. Il s'agit ici de se concentrer davantage sur ce que la personne aime faire (talent) que sur ce qu'elle sait faire (compétence). Il vaut mieux miser sur ses points forts que lutter contre ses points faibles.

- **La célébration :**

L'organisation d'événements (vœux, stratégie, projet, date anniversaire...) permet à l'entreprise de renforcer les liens et de solidifier le sentiment d'appartenance. Les célébrations sont souvent des moments privilégiés où les salariés peuvent se découvrir autrement qu'à travers le rôle qu'ils incarnent dans l'entreprise.

- **L'équilibre :**

D'une manière générale, le bien-être s'obtient lorsqu'une personne a trouvé son équilibre au sein de ses différents domaines de vie (travail, famille, en soi, réseau social...). C'est toujours dans l'excès que se trouve le problème. Être gentil est une bonne chose, être trop gentil revient à être dépendant. Être courageux est une vertu, être intrépide peut s'avérer dangereux. Consacrer du temps à son travail est important, se sacrifier pour son travail risque de mettre en péril sa vie personnelle.

3-3 Les six compétences clés du management collaboratif

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

Le management collaboratif n'exclut pas les conflits et les difficultés. Les compétences clés que nécessite un bon management collaboratif sont les suivantes :³³

3-3-1. La bienveillance

C'est le premier aspect essentiel d'un bon management collaboratif. Le Larousse en ligne définit la bienveillance par une « disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui ». Être bienveillant et donc comprendre et être indulgent envers l'autre n'est pas simple du tout. Comme tout le monde, nous avons nos humeurs. La bienveillance doit être mise en place tous les jours, sous peine de tout détruire par un excès d'humeur. De plus, être bienveillant c'est :

- Avoir un état d'esprit positif
- Savoir donner de la reconnaissance
- Être courtois
- Ne pas mettre de pression
- Bien communiquer
- Développer la cohésion d'équipe
- Être disponible.

En d'autres termes, être bienveillant c'est savoir travailler sur ses croyances limitantes pour les transformer en croyances positives. C'est savoir gérer les conflits, connaître les outils de la communication, maîtriser l'écoute active et être convaincu que l'autre fait de son mieux avec ce qu'il a. Pourtant, développer sa capacité de bienveillance aura des impacts forts : les équipes auront plus de confiance et elles prendront des initiatives, car elles n'auront pas peur. Le cadre de travail sera convivial et la cohésion d'équipe sera bien meilleure. L'intelligence collective fonctionnera donc parfaitement.

3-3-2. L'intelligence émotionnelle

Elle est nécessaire pour développer la bienveillance, mais elle est tellement importante, qu'elle est une qualité fondamentale et très importante dans le management collaboratif.

Dans un premier, il faudra être capable de gérer ses propres émotions. La colère a tout son sens, car elle exprime un besoin de respect, mais nous ne pouvons pas exploser à chaque frustration ou chaque geste maladroit venant de l'autre. Nous devons donc savoir comment gérer nos émotions et surtout comment gérer notre colère. Nous devons entretenir les liens

³³ <https://reussir-son-management.com/management-collaboratif/> (Consulté : le 24/03/2019 à 16h) (avec adaptation)

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

nous reliant aux autres. Les émotions peuvent nous y aider, car elles permettent une connexion en profondeur entre les personnes. Mais elles peuvent aussi nous déconnecter avec une colère mal maîtrisée ou avec la tristesse qui est une émotion de repli.

Si chacun peut s'exprimer librement et correctement sur ses ressentis, il sera compris de tous et accepté. Cela renforcera la cohésion d'équipe et donc la coopération, qui est un élément essentiel pour que le management collaboratif se passe au mieux.

3-3-3. Savoir animer

Qui dit management collaboratif, dit collaboration et donc participation de tous les membres de l'équipe. Fini les réunions descendantes où le manager donne l'information et les instructions dans un silence de cathédrale. Désormais, **il faut laisser la place aux équipes** pour décider des enjeux stratégiques (au moins à leur niveau) et des moyens à mettre en œuvre pour y arriver.

Le manager doit savoir animer ses équipes. Les réunions se compliquent donc. Il ne s'agit plus de savoir prendre la parole en public, mais aussi d'être capable d'animer ce public pour que les équipes réfléchissent et décident ensemble.

Laisser la parole à chacun sera un impératif. Il faudra donc développer les capacités de prise de parole en public, mais aussi **d'écoute** de chaque membre de son équipe. Savoir accompagner les équipes sur leur communication sera donc un atout essentiel du manager. Il faudra savoir constituer des groupes d'échange où chaque membre aura sa place et pourra apporter quelque chose au groupe. Connaître parfaitement les moindres forces de ses équipes sera essentiel.

3-3-4. Savoir mettre en dynamique

Dans un management directif, il ordonnait et les équipes exécutaient. Si elles ne le faisaient pas, la sanction tombait. C'était le levier pour mettre en dynamique les équipes. Le risque est que, à force de sanctionner, les équipes n'aient plus envie d'avancer. Finalement, si les équipes n'exécutaient pas, c'est que le problème venait d'ailleurs.

Les équipes n'étant pas impliquées dans les projets et manquant de reconnaissance et d'accompagnement, la motivation n'était pas là. **La spirale infernale** se mettait en place : je ne suis pas impliqué, je ne suis pas motivé, je ne fais pas ou pas correctement, je suis sanctionné, je ne suis pas motivé, etc.

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

Désormais, les équipes sont impliquées, car elles participent aux prises de décisions, à la définition des objectifs et des plans d'action. Le manager doit donc juste s'assurer que la mise en dynamique se fait bien. Il devra donc **coacher ses équipes** pour mieux comprendre les blocages en cas de « non misé en dynamique ».

Pour cela, il cherchera à **comprendre la situation bloquante** et **les émotions** qui y sont liées pour déverrouiller. Il s'assurera que **l'objectif est clair** et bien présent dans l'esprit de ses équipes. Enfin, **il donnera du feed-back** et des axes de progrès ou chemin différent pour aider au mieux ses équipes. Le coaching individuel ou la mise en dynamique d'équipe seront ses outils pour mettre en mouvement ses équipes.

3-3-5. Savoir anticiper

Il faudra savoir anticiper ! Tout va toujours très vite et il est toujours difficile de prendre du recul et de lever la tête. Pourtant, nous devons bien avoir conscience que le management collaboratif prend du temps et de l'énergie, au moins au début.

Il faudra donc **s'organiser au mieux** pour se libérer du temps. Nous pourrons le réinvestir dans le management collaboratif de nos équipes. Mais il faudra aussi savoir s'y prendre à l'avance. Surtout lorsque certaines problématiques semblent pointer leur nez. Car au début, les équipes n'auront pas tous les réflexes et il nous faudra passer plus de temps à les **accompagner**. Elles auront aussi besoin de temps pour apprendre à **s'organiser entre elles**. Enfin, **réfléchir et décider de manière collégiale**, au début, prendra plus de temps.

Avec le temps, les équipes seront pleinement impliquées, responsabilisées et informées. Elles pourront anticiper sans que nous ayons besoin d'intervenir. La spirale suivante se mettra en place : « **plus j'anticipe, plus j'ai de temps pour anticiper** ». Mais avant d'en arriver là, nous devons mettre beaucoup d'énergie à anticiper.

Lorsque nous aurons raté cette anticipation, nous risquons de revenir sur des managements plus directifs et donc plus rapides. Il faudra donc **savoir donner du sens** pour s'assurer que le management collaboratif ne soit pas remis en question pour des situations exceptionnelles. Expliquer le manque de temps, son erreur ou pourquoi la situation est ainsi, permettra de garder la cohésion et l'implication des équipes. Cela renforcera même leurs compétences : souhaitant garder ce management collaboratif, les équipes pourraient devenir plus vigilantes et nous seconder pour les prochaines fois.

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

3-3-6 Savoir écouter :

Cette compétence managériale n'est plus à démontrer, car elle consiste à mieux décrypter les besoins des managés par les managers eux même. L'écoute managériale est au cœur de la préoccupation du travail du manager sur le terrain. Dans un article intitulé « *restez à l'écoute de vos collaborateurs* », Marie-Madeleine SEVE ³⁴ explique que se mettre à l'écoute de l'autre ne rend plus vulnérable. La capacité de comprendre les besoins de ses interlocuteurs, de déchiffrer leurs attentes ou leurs doutes. Pour susciter l'adhésion, un dirigeant ça doit savoir tout faire: exiger des résultats tout en restant humain; se montrer éloquent ,mais aussi écouter). Mission impossible? Non, à condition de disposer d'une solide dose de patience, de faire preuve de volonté et d'appliquer les conseils qui suivent :

- **Reconnaissez les droits de vos interlocuteurs :**

En entretien, pour gagner en crédibilité, respectez les droits imprescriptibles de vos subordonnés.

- **Le droit à l'erreur :** N'élevez jamais la voix avec un collaborateur qui a commis une bourde. Laissez-le s'expliquer jusqu'au bout pour lui permettre de corriger le tir de lui-même.
- **Le droit d'auteur :** Si vous voulez qu'ils continuent à émettre des idées, ne vous attribuez pas celles de vos collaborateurs. Encouragez leur créativité en apposant leur nom sur les documents qu'ils ont écrits ou en les invitant à exposer eux-mêmes leurs options à l'équipe.
- **Le droit de réponse :** Restez ouvert à la critique. Acceptez les retours sur votre propre management. Savoir se remettre en cause, c'est faire preuve d'exemplarité. Vos remarques n'en seront que mieux entendues par votre interlocuteur.

Comme nous l'avons déjà analysé précédemment, la nécessité d'investir et de réinvestir en permanence les pratiques du management collaboratif, c'est avant tout de conduire le projet de l'entreprise vers la recherche de la performance. Cette dernière ne peut se produire sans

³⁴ SEVE (M) : « *restez à l'écoute de vos collaborateurs* » ; in revue management ; janvier ; 2008 ; P.34, 35

Chapitre 01 : du management classique au management moderne

avoir conduit l'organisation et les hommes vers la cohérence du fonctionnement du système de l'entreprise.

La recherche de la performance est tout humaine car cette dimension ne peut être isolée par rapport aux autres dimensions techniques, commerciales, financière...Etc.

Certains auteurs comme, Nick Bonti, Nicola C.Dragnetti, Kristine Jacobsen et Goran Roses³⁵ dans leur article intitulé « *les indicateurs de l'immatériel en l'expression management* » montrent la nécessité des actifs intangibles qui sont devenus la principale source d'avantage compétitif et de création de valeur dans l'entreprise. Mais, à la différence des actifs physiques, ils sont plus difficilement mesurables, même si depuis une dizaine d'année, des outils se développent à cet effet.

Dans le même sens, ils expliquent que le capital humaine est le facteur humain de l'entreprise, cette combinaison de l'intelligence, de savoir-faire, et de compétence qui donne à l'entreprise sa marque caractéristique. Ce sont les hommes qui sont capable d'apprendre, d'évoluer, d'innover et de favoriser la dynamique créatrice qui, si elle est correctement orientée, peut assurer la pérennité de l'entreprise.

³⁵ BONTIS, (N) ; C.DRAGNETTI (N) et autres : « *les indicateurs de l'immatériel en expression* », in revue Management ; 1999 ; P.37

CHAPITRE 02 :

LE MANAGEMENT PARTICIPATIF ; COLLABORATIF ; UN LEVIER DE LA RECHERCHE DE LA PERFORMANCE HUMAINE

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

Dans ce chapitre nous allons traiter dans une première section la notion de la performance, sa mesure et ses caractéristiques, puis nous aborderons spécifiquement la performance humaine, son évaluation et son lien avec le management collaboratif.

Dans la deuxième section, nous allons présenter le management collaboratif comme un facteur nécessaire de la performance RH de l'entreprise.

En dernier, nous allons étudier les nouveaux rôles du manager et ses compétences clés.

Section01 : Cadre théorique et généralité sur la performance, mesures de la performance humaine :

Les organisations contemporaines se trouvent confrontées, pour survivre, à la nécessité d'augmenter leur productivité. Pour le faire, elles doivent améliorer leur performance humaine. Dans la présente section, nous allons étudier la notion de la performance d'une façon générale, ainsi que la performance humaine en particulier.

1-1 La performance : une notion polysémique :

1-1-1 Définition :

Pour mieux cerner le concept de la performance, il est utile de montrer l'ensemble des définitions proposées par quelques auteurs.

ROBBINS, JUDGE et GABILLET dans leurs livre « *comportement organisationnels* » ont défini la performance comme : « *La performance renvoie à la capacité de faire les choses bien et illustre la relation entre ressources et rendement : une production accrue avec les mêmes facteurs suppose un gain de performance, tout comme un même rendement avec moins de ressources. Les managers doivent en permanence jongler avec des ressources rares (temps, argent, espace, personnel, équipement) et en avoir un usage rentable. Aussi, le management consiste-t-il à minimiser le coût des ressources* »¹

Pour NOYE Didier, la performance peut se définir comme : « *La performance est l'atteinte des buts que l'on s'est données en convergence avec les orientations de l'entreprise.*

¹ ROBBINS, (S), JUDGE, (T) et GABILLET, (Ph) : « *comportements organisationnels* », Edition Pearson Education, 12ème édition, France, 2006, P.29.

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

Une performance n'est donc pas simplement le constat d'un résultat. Elle suppose la comparaison d'un résultat avec un objectif »²

A partir de ces définitions, la performance peut être définie, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommés. Le mot performance regroupe de nombreuses significations, en fonction des domaines dans lesquels il est utilisé.

Dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation Et donc elle exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

1-1-2 Ses notions voisines :

À partir des définitions précédentes, nous aboutissons la performance par : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité :

- L'efficacité : c'est la capacité d'atteindre les objectifs fixés.
- L'efficience : c'est la capacité de minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.
- L'effectivité : c'est la capacité de réaliser les objectifs fixés avec la maîtrise de l'utilisation des ressources tout en assurant un degré de satisfaction.

1-1-3 Les critères de la performance :

La notion de performance ne se réfère pas uniquement à l'appréciation d'un résultat, mais s'intéresse plus à la manière dont on a obtenu celui-ci, avec la prise en compte des objectifs et des conditions de réalisation. D'une manière générale, la recherche de performance s'inscrit dans le cadre d'optimisation du triptyque « objectifs-moyens-résultats ».

² NOYE, (D) : « Manager les performances », édition INSEP CONSULTING, Paris, 2002, P.6.

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

La performance est alors représentée sous la forme d'un triangle qui a été décrit par GIBERT, dont les extrémités sont composées des objectifs de l'organisation, de ses moyens et de ses résultats :³

Objectifs :

Les résultats mènent à l'efficacité et répondent à la question : L'entreprise est-elle suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs ?

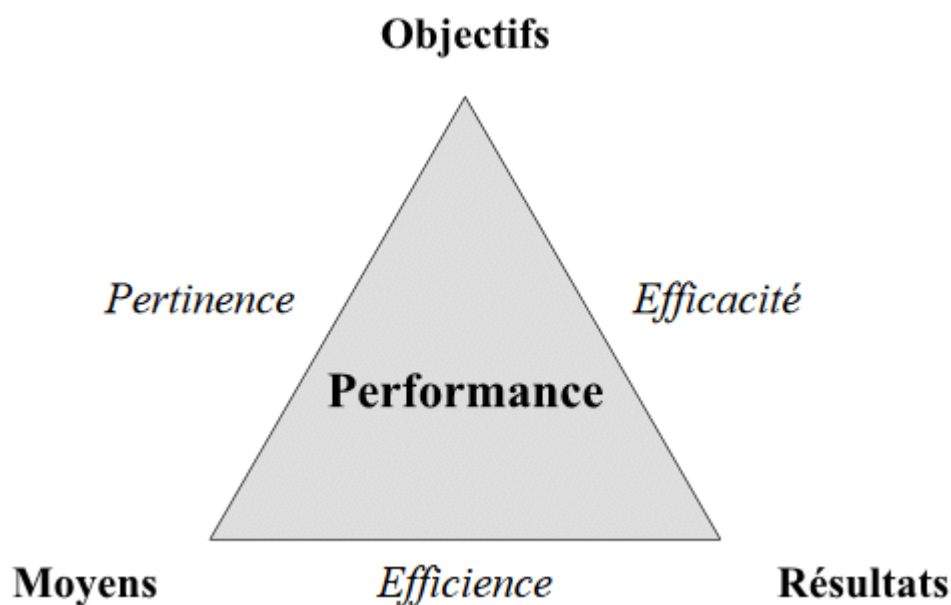
Résultats :

Les moyens conduisent à l'efficacité et répondent à la question : L'entreprise arrive-t-elle à atteindre ses objectifs au meilleur coût ?

Moyens :

Les objectifs ramènent à la pertinence et répondent à la question : L'entreprise se munit-elle des moyens adéquats et optimise-t-elle leur allocation pour atteindre ses objectifs ?

Figure N° II-01 : Le triangle de la performance de GILBERT (1998).



Sources : WINAND (Mathieu), ZINTZ (Thierry) et BECKERS (Pierre-Olivier) : « *Management et évaluation de la performance* » : un défi pour les organisations sportives, Editions De Boeck Supérieur, 2017, P.16.

³ GIBERT (P) cité par Jacquet (S) : « *management de la performance, des concepts aux outils* », 2011, PP.3-4

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

Avant de chercher à chiffrer la performance, la pertinence de sa mesure doit être interrogée. Ce mécanisme vise à relativiser les objectifs au regard des moyens mobilisés (moyens humains, financiers ou encore techniques). Ce premier questionnement est central, car il conditionne directement la qualité des mesures de la performance. Par exemple, des objectifs mal déterminés pourraient générer des effets négatifs : comme l'absence de motivation (en cas d'objectifs trop facilement atteignables) ou, plus fréquemment, la frustration (en cas d'objectifs inaccessibles). Ensuite, une première mesure consiste à évaluer l'efficacité des actions. L'efficacité mesure le rapport entre l'objectif, préalablement fixé, et le résultat observé.

Néanmoins, la performance ne peut se réduire au concept d'efficacité. L'efficience complète ce triptyque, elle est appréhendée comme le rapport entre les moyens utilisés et les résultats obtenus. Cette mesure met en évidence l'optimisation des moyens mobilisés pour l'action.

1-1-4 La source de la performance :

On distingue une performance qui résulte de la combinaison⁴:

- **Une performance humaine** : celle des collaborateurs de l'organisation, à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser;
- **Une performance technique** : définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ;
- **Une performance financière** : décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.
- **Une performance externe** : ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

1-1-5 Évaluation de la performance :

Pour pouvoir analyser la performance, l'entreprise doit construire des outils pour évaluer ses résultats. Ces outils sont :

⁴ MARTORY (B), Delay (Ch) et SIGUIER (F) : « *Piloter les performances RH : la création de valeur par les ressources humaines* », éditions liaisons, France, 2008, P.23.

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

1-1-5-1 Le contrôle de gestion :

Les méthodes traditionnelles de gestion et d'évaluation des performances ont besoin de s'adapter et de prendre en compte :

- les données immatérielles et le contrôle de gestion social;
- la gestion par les activités;
- le couple valeur / coût. Pour le pilotage du couple valeur / coût, on cherche actuellement une utilisation plus pertinente des données financières, des indicateurs physiques et financiers et à rester proche des démarches qualité.

L'actualité et la pertinence de ces méthodes sont remises en cause et les critères de performance financière ne sont pas pertinents à eux seuls pour répondre aux missions assignées au contrôle de gestion. Le contrôle de gestion s'appuie sur une large gamme d'outils dont un certain nombre est désormais institutionnalisé.

Le premier d'entre eux est le calcul des coûts, qu'il prenne la forme de la comptabilité analytique classique ou celle de l'analyse par activités et processus. Le second d'entre eux est la planification stratégique : elle s'appuie sur de nombreux instruments de diagnostic.

À cet égard, par sa fonction pivot entre direction générale et cadres opérationnels, le contrôleur de gestion joue un rôle important dans la formulation de la stratégie, dans sa mise en œuvre et dans le contrôle de son application. Le troisième outil qu'il utilise est le système budgétaire avec lequel il anime la procédure budgétaire et le reporting.

Le contrôleur de gestion est donc responsable de sa mise en place, de sa cohérence et des analyses qui en découlent. Enfin, il prend en charge les tableaux de bord qui doivent permettre d'effectuer un suivi par exception des réalisations, des performances ou des insuffisances du processus d'exploitation; de même, il est chargé de l'évaluation de la rentabilité des investissements envisagés et des risques qu'ils peuvent entraîner ainsi que de la gestion de leurs budgets lorsqu'ils sont engagés.

1-1-5-2 La gestion par activité :

Nous nous intéresserons d'abord principalement à la méthode ABC qui est une des méthodes les plus souvent rencontrées dans la littérature actuellement et qui est souvent citée concernant les évolutions futures de l'évaluation des performances, notamment grâce à sa prise en

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

compte de la création de valeur et de la notion de processus. Cette méthode est basée sur le concept suivant : les produits consomment des activités, les activités consomment des ressources. Aux activités, on relie ensuite la notion de processus et d'inducteur de coûts.

Le processus se définit comme un ensemble d'activités associées en vue d'atteindre un objectif commun. Le regroupement des activités dans le cadre d'un processus se distingue des regroupements d'activités par fonctions ou par structures de responsabilité (unités, services). On trouve principalement les inducteurs de ressources qui sont les clefs de répartition utilisées pour ventiler les ressources entre les activités (ex : nombre d'heures consacrées à chaque activité pour la répartition des salaires);

1-1-5-3 La prise en compte de l'immatériel et de l'humain:

Le concept de coût / performance s'est développé afin d'évaluer les coûts de dysfonctionnements générateurs de coûts cachés dans les organisations ou les avantages d'une mesure d'amélioration sociale (rotation du personnel, qualité des produits, accidents du travail, absentéisme) et conduire des stratégies de développement mêlant performance économique et sociale. Enfin la notion de compétence collective doit également être étudiée. Dans ce sens Michel CROZIER⁵ explique dans son livre intitulé « *l'entreprise a l'écoute* » que les pratiques de délégation, de décentralisation et de participation constituent l'axe central du management moderne et que l'effort vers la simplicité s'accompagne toujours d'un très grand souci du détail d'exécution, surtout en matière de problèmes humains.

La première leçon du Japon, c'est l'importance du quotidien. C'est dans le quotidien que se bâtissent la qualité, la productivité et le climat de coopération. Le principal besoin des gens, ce sont les signes de reconnaissance au quotidien.

1-1-5-4 Les tableaux de bord et la stratégie :

Les tableaux de bord à orientation stratégique sont des systèmes d'indicateurs qui cherchent à mesurer la performance globale (et son évolution) dans ses différentes dimensions constitutives. Ils permettent de clarifier les objectifs stratégiques et de les traduire en valeurs cibles concrètes. Ils assurent aussi un déploiement de la politique générale à l'intérieur de

⁵ CROZIER (M) : « *l'entreprise a l'écoute* », édition Inter, Paris, 2000, PP.119, 127

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

l'organisation et un retour d'expérience sur la stratégie pour l'affiner progressivement. Plusieurs cadres d'analyse sont possibles.

1-1-6 Les facteurs clés de la performance :

Les facteurs de la performance sont les suivants :⁶

- Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services.
- La mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- Les produits et les services doivent être de qualité, à haute valeur ajoutée, livrés rapidement et aux moindres coûts.
- Les processus doivent être efficaces et efficients.
- L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu.
- Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales.
- Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsabilisées et partager les mêmes valeurs.
- Les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût, doivent être équilibrés et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière, le plus important étant le chiffre d'affaire et la part du marché mais depuis quelques années, on est passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. D'autres acteurs ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage.

C'est au cours du 20^{ème} siècle que la performance s'élargit pour prendre en compte la responsabilité sociétale de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. Le concept de la performance globale émerge en Europe avec l'apparition du développement durable

⁶ www.sympatico.ca/jplage/performance.htm. (Consulté le 31/03/2019 à 16 :40h)

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

Et donc, aujourd'hui, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent.

Après avoir vu la performance d'une façon générale, ses indicateurs et ses facteurs clé, on passe à la performance humaine et ses éléments composants.

1-2 La performance humaine:

Cette conception a prévalu au début des années 80, lorsque les américains et européens s'interrogeaient sur la surprenante compétitivité des entreprises japonaises qui ne disposaient ni de ressources naturelles ou de moyens meilleurs, ni d'organisation fondamentalement différentes, ni de stratégie spécifique. La seule chose qui les différenciait est la qualité individuelle et collective des hommes.

1-2-1 Définition de la performance humaine :

La performance des Ressources Humaines se doit d'être au cœur des préoccupations des entreprises. En effet, il ne s'agit plus de s'imaginer trouver la niche miraculeuse où il suffira de produire indéfiniment le même produit, autrement dit découvrir la vache à lait éternelle. Non, aujourd'hui il faut au contraire tout mettre en œuvre pour dynamiser l'esprit de création et l'inventivité des femmes et des hommes de l'entreprise. Mais on n'y parviendra pas sans une mesure précise et rigoureuse de la performance des RH⁷.

Aujourd'hui, la performance humaine est une préoccupation principale de tous les acteurs de l'entreprise. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des collaborateurs, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique et globale de l'entreprise.

Là où dans l'organisation du travail taylorienne, on n'exigeait du salarié que sa force de travail, aujourd'hui, on exige du salarié une implication directe, intellectuelle et psychologique dans son travail. Cette nouvelle exigence se traduit au niveau des ressources humaines par des interrogations autour de notions comme la motivation, l'autonomie et la responsabilisation.

⁷ <https://www.piloter.org/performance-entreprise/Performance-RH.htm> (Consulté : le 04/04/2019 à 02h05)

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

Pour M.LEBAS⁸, La clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des collaborateurs, c'est à-dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé.

Mais aussi, la performance humaine n'est pas une affaire des collaborateurs seuls mais dépend de la façon dont l'entreprise redéfinit les règles de sa propre action «pour» et «sur» ses collaborateurs. C'est un grand investissement personnel et intellectuel qui implique l'élaboration par les collaborateurs de nouvelles règles pour gérer leurs rapports avec l'entreprise et donc la performance humaine passe par une redéfinition individuelle et collective des règles régulant les rapports entre les collaborateurs et l'entreprise.

« Organiser, c'est structurer une entreprise pour favoriser son innovation, son pouvoir de proposition et sa cohérence »⁹ Dans ce sens, on retient que l'organisation constitue une composante importante et stratégique même de la recherche de la performance de l'entreprise. Elle est définie aujourd'hui comme la clé de route permettant d'assurer la recherche de la dynamique du projet de l'entreprise.

La performance est aussi liée à la recherche de la cohérence, de l'équilibre et de l'harmonie du fonctionnement. Ce que les auteurs Lowel L.BRAYAN et Claudia JOYCE montrent dans un article intitulé « *l'organisation du XXI siècle* » : « *L'un des moyens possible consiste à modifier les structures verticales de telle sorte que chacun se concentre sur un type tâche bien défini-par exemple les cadres sur le chiffre d'affaire et les équipes autonomes sur initiatives de croissance à le terme et que ses responsabilités soient clairement énoncées.) Suite, il convient de créer en terme de nouveaux réseaux e nouveaux marchés qui faciliteront le travail collaboratif et la localisation des savoirs nécessaires. L'entreprise peut en outre réduire la complexité de se interactions et améliorer la qualité des collaborations internes* »¹⁰.

⁸ LEBAS(M) : « performance : mesure et management .Faire face à un paradoxe », Groupe HEC, Paris, 1998

⁹ BOYER, (A) ; GOZLAN, (G) : « 10 repères essentiels pour une organisation en mouvement » ; édition d'organisation, Paris, 2000, P5

¹⁰ BRYAN (L), JOYCE (C) : l'organisation du XXI siècle, in revue l'expansion management, Décembre, 2005, P.8.

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

Ainsi, ils ont proposé trois principes pour mobiliser les efforts investis :¹¹

- Rationaliser et simplifier les structures verticales hiérarchiques, en éliminant les approches matricielles et non fonctionnelles et en recentrant des cadres sur la réalisation des objectifs financière
- Mettre en place des équipes autonomes qui chercheront de nouvelles opportunités de création de valeur, et introduire un processus managérial dynamique pour les arbitrages à court et long terme pour développer des marchés des connaissances et des talents.
- S'appuyer davantage sur les indicateurs de permanence que sur la supervision pour tirer le meilleur de salariés autonomes.

Enfin à cet élément de réflexion, nous pouvons retenir que l'organisation constitue la clé de la performance. Le management dans ses multiples dimensions permet de rendre plus harmonieux l'ensemble des ressources que compose l'entreprise en adéquation avec le capital humain. Ce dernier est avant tout le capital le plus précieux et la variable la plus déterminante dans la mise en valeur de la performance. La recherche de l'équilibre entre le capital, humain, organisationnel et logistique constitue le noyau dur de l'ensemble du processus de recherche de performance.

1-2-2 L'aspect humain :

*« Remettre l'humain au centre de l'entreprise devient un enjeu primordial face aux multiples changements et aux incertitudes de la vie »*¹². On peut constater que l'homme est le noyau de la performance et la dimension humaine est la plus passionnante, mais également la plus difficile à maîtriser, tant les mécanismes de motivation individuelle et d'émulation collective sont complexes et fragiles. Aujourd'hui, la productivité repose de plus en plus sur ce territoire. La communication permanente avec les collaborateurs, le management de la connaissance, le leadership distribué autant de moyens pour une entreprise de faire du territoire humain, un territoire de performance.

¹¹ Ibid., P.8

¹² GONZALEZ (Ch) : « démarche QSE et motivation au travail », Afnor édition, Paris, 2015, p.4.

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

Les auteurs Aain BOYER et Guillaume GOZLAN montrent l'importance de capital humain et proposent trois solutions pour l'efficacité de l'entreprise :¹³

- Savoir déceler et reconnaître la valeur inestimable des talents, révélés et potentiels, des ressources humaines.
- Savoir activer toute l'entreprise. Si l'engagement de la direction est un point fondamental, il ne suffit pas à lui seul.
- L'organisation de l'entreprise et son adaptation à l'environnement sont l'affaire de tous. C'est pourquoi le management doit s'attacher à développer deux mouvements convergents un mouvement descendant (top-down) qui fixe la politique, les axes stratégiques et donne les directions.

Le contenu des idées des auteurs nous permet de comprendre que la dynamique du fonctionnement de l'entreprise est aussi complexe et nécessite d'avantage un management transversal allant dans tous les sens de valorisation du capital humain. Le secret de la performance réside dans la capacité managériale des acteurs de l'entreprise à rendre performant et en cohérence ce dernier.

1-2-3 Les déterminants de la performance humaine :

- **La compétence :**

Le potentiel d'action d'une personne, ensemble de savoir, de savoir-faire, Professionnalisme et comportements tirés de l'expérience nécessaires à l'exercice d'un métier.

- **La motivation :**

L'ensemble des impulsions, des désirs, des besoins, des préférences, qui incitent une personne à réagir favorablement, La motivation est donc étroitement liée au comportement d'un individu. Elle correspond à une orientation psychologique vers la réalisation des performances.

¹³ BOYER, (A) ; GOZLAN, (G) : Op.cit, p.5

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

- **La culture**

Un ensemble de valeurs, de mythes, de rites et de signes partagés par la majorité des collaborateurs (C'est la condition de l'intelligence collective).

1-2-4 Les indicateurs de la performance humaine :

Il existe plusieurs indicateurs pour la performance humaine, Les principaux indicateurs sont: l'absentéisme, le turn-over, les conflits sociaux, le climat social et les accidents de travail.

- **Le taux de turnover :**

Le taux de turnover permet d'apprécier la proportion de renouvellement des salariés dans une entreprise chaque année. C'est un indicateur que l'on retrouve très régulièrement dans les tableaux de bord RH. Si son calcul est simple, l'analyse de son niveau est à manier avec précaution¹⁴. C'est un indicateur qui doit être étudié avec beaucoup de précision car il va décrire l'ambiance au travail mais aussi les coûts des départs et des arrivées de ces effectifs. En effet, un recrutement coûte cher et connaître de nombreux départs pourrait coûter un montant important à l'organisation. Un turnover élevé n'est souvent pas bon signe. Il vaut mieux en étudier les causes pour mieux assimiler et prendre les bonnes décisions.

- **Le taux d'absentéisme :**

Le taux d'absentéisme, généralement calculé à partir des absences circonstanciées et non prévisibles (maladie, retard, motif personnel, non autorisé), représente le nombre total d'heures d'absences exprimé en pourcentage des heures disponibles pour travailler.

Ces absences circonstanciées perturbent le calendrier de travail et la production, et entraînent des coûts pour l'organisation.

- **La productivité du travail en valeur**

La productivité en valeur prend en compte les prix et les coûts dans l'appréciation de la performance des collaborateurs : les productions sont exprimées en fonction de leurs prix, les quantités de travail sont pondérées par l'appréciation de leurs qualités relatives.

¹⁴ <https://www.gereso.com/actualites/2017/08/28/calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover/> (Consulté le 09/04/2019 à 02h16).

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

La productivité du travail est une mesure de l'efficacité productive du travail. Elle compare la production réalisée à la quantité de travail utilisée.

Pour que les managers assurent le pilotage et le suivi de la recherche de la performance, ils doivent d'abord investir tout leur efforts à mieux connaître et diagnostiquer la réalité de l'entreprise notamment sur le plan humain et organisationnel. Le suivi de la performance est aussi global, car il concerne l'ensemble de l'activité de l'entreprise.

Jean Christophe DEBANDE et Sophie PALMERKO¹⁵ insistent qu'il s'agit de se doter d'indicateurs visant à mesurer la performance dans ses multiples composantes: respect du cadre juridique, maîtrise des coûts, pro activité et réponse aux enjeux business, pertinence de ses processus, prise en compte des préoccupations société faction des différentes parties prenantes interne. L'évaluation de la performance des processus RH est également devenue un enjeu majeur pour les entreprises qui s'intéressent au coût et à l'efficience de leurs fonctions supports mais aussi pour la fonction RH elle-même qui assoit ainsi sa crédibilité et démontre sa dimension stratégique.

Section 02 : l'impact du management participatif, collaboratif sur la dynamique de la performance humaine :

Les travaux de recherche montrent depuis plusieurs années que le management collaboratif est synonyme d'efficacité de l'entreprise : des collaborateurs satisfont de leur travail et de leur entreprise sont également des collaborateurs performants. Ce lien donne sens au terme performance sociale et performance humaine.

2-1 Management participatif comme un facteur de performance :

Phillipe HERMEL écrit dans son livre « *management participatif* »:¹⁶

« *L'entreprise future, pour être performante, nécessite une amélioration de son fonctionnement laissant place à la participation* » ; ainsi « *Les structures de l'organisation*

¹⁵ DEBANDE (J), PALMEKO (S) : « *TODO LIST- ressources humaines* », édition Vuibert, Paris, 2015, P.98

¹⁶ HERMEL, (Ph) : Op.cit, P.33

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

doivent devenir plus participatives, et partant conduire au partage de la réflexion, de certaines décisions et de certaines actions ».

Selon lui, favoriser l'interaction entre les collaborateurs doit permettre de faciliter la résolution des problèmes au niveau du groupe, et de faire fonctionner l'organisation sur une base d'influence mutuelle plutôt qu'à partir d'un réseau formel de relations.

A la base de ses travaux ; il a partagé quelques avis de ceux qui attendent du management participatif une amélioration de la performance comme ceci :¹⁷

- **L'efficacité :**
 - Le Management Participatif aide à obtenir de meilleures performances d'ensemble et individuelles
 - C'est l'occasion de développer la créativité, une meilleure implication du personnel notamment, et donc de rationaliser et accroître la rentabilité
 - C'est la condition clé de réussite et de progrès
- **La qualité :**
 - Un individu ne fait bien que ce qu'il a choisi de faire que l'individu est partenaire dans le choix des objectifs
 - Le Management Participatif permet de développer un consensus dans l'entreprise et à chacun d'utiliser pleinement son potentiel
- **La synergie**
 - plusieurs est toujours plus intelligent qu'à un.
 - Différents points de vue enrichissent la prise de décision

Le concept de performance est au cœur des préoccupations du management collaboratif car il nous permet une meilleure utilisation du capital humain dans ses multiples dimensions. Le capital humain peut devenir le risque le plus probable et la source de danger dans les projets de l'entreprise.

¹⁷ Ibid., P.34.

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

On ne compte plus les entreprises dont la culture se veut « dynamique » ou « attrayante ». Plus rares, en revanche, sont celles qui, du dirigeant à l'exécutant, s'efforcent de donner souffle et vie à leur vision et à leur objectifs. Ces entreprises nourrissent une passion des affaires qui pousse les salariés à donner le meilleur d'eux-mêmes et, dans le même temps. Les entreprises qui placent la performance au centre de leurs valeurs et comportement inspirent la loyauté des salariés, les fidélisent, leur donnent l'envie de s'intégrer dans une équipe. Il se trouve toujours quelqu'un pour en chanter les louanges auprès des clients, des collègues, des nouvelles recrues, Elles incitent à s'impliquer davantage, à elle au plus efficace et non pas au plus facile¹⁸.

Les organisations performantes ont 31% de chances de plus que la moyenne de posséder une culture de ce type¹⁹. Et donc Il faut emporter l'adhésion des gens sur la valeur qu'ils reconnaissent à leur travail, à leur contribution à l'entreprise commune. Une culture de la performance se caractérise aussi par une forte capacité de changement, un trait particulièrement critique puisqu'une organisation doit continuer d'évoluer à une sure que ses objectifs stratégiques se déplacent.

2-2 L'influence du management collaboratif sur la performance RH :

Favoriser la croissance des entreprises et développer l'intelligence collective : tels sont les deux axes majeurs du travail collaboratif. En effet, au vue des mutations économiques et des changements dans les méthodes de travail, la collaboration tend à devenir un élément stratégique pour la performance des entreprises. Dans l'abondante littérature sur le management de ressources, comme Claude Roy a dit « *le lien entre collaboration et performance est souvent appréhendé de manière positive* »²⁰.

Le management collaboratif, améliore la performance globale des entreprises. Cette atteinte de la performance requiert néanmoins certaines exigences telles que la confiance et l'autonomie. « *C'est un nouveau mode de management qui introduit, officiellement, une dimension d'autonomie dans le rapport de travail, mixant ainsi, au moins potentiellement, de*

¹⁸ ROGER (P), BLANKO (M) : « *l'organisation ; clé la performance* », in revue l'expansion management, juin 2006, P.5.

¹⁹ Ibid., P.5.

²⁰ Le Roy (C) : « *Améliorer ses performances avec le travail collaboratif* », L'Usine Nouvelle, 2006, n°3017.

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

la subordination et de l'autonomie »²¹. On peut affirmer que l'implant « autonomie » contribue à la performance de l'entreprise dans la mesure où le désir d'autonomie est toujours associé positivement à la performance de l'entreprise.

La notion de confiance est en forte interaction avec celle de la compétence qui est un vecteur de compétitivité des entreprises. Selon PIQUET « *Elle est au centre de ce mode de travail collectif* »²². La confiance est un élément omniprésent dans le processus du travail collaboratif. Elle peut être définie comme un ensemble de facteurs permettant la collaboration entre les membres d'une équipe, basé sur le respect mutuel, l'intégrité, l'empathie et la fiabilité.

C'est au regard de tout ceci que nous pouvons dire que le management collaboratif, via la confiance au sein du groupe, influence aussi positivement sur la performance de l'entreprise.

Le travail collaboratif, peut permettre à l'entreprise de concrétiser ses objectifs stratégiques et d'acquérir un avantage compétitif. La combinaison des facteurs matériels et humains peut s'apprécier comme un facteur déterminant à la performance globale. Les nouveaux défis auxquels sont confrontées les entreprises modernes peuvent être efficacement relevé par les pratiques de management collaboratif qui constitue un facteur clé de leur performance.

En fait, la capacité à diffuser efficacement les informations au sein de l'organisation, le travail d'équipe, le partage, la collaboration, les pratiques d'écoute, la communication avec tous les collaborateurs favorisent l'accroissement de performance humaine au sein de l'entreprise. C'est par rapport à tout ceci que nous pouvons dire que le management collaboratif, influence positivement la performance RH de l'entreprise.

²¹ Le Roux (S) : « *La mise en œuvre d'une approche collaborative comme facteur d'innovation dans les PME-PMI* », Marché et organisations, 2007, n°4, P PP.189-208.

²² Piquet (A) : « *Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration* », « Groupe Communication » du réseau Isolement Social, Brest, 2009.

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

2-3 Conditions de réussite :

Selon Phillippe HERMEL, le management participatif est le facteur principal de la performance. Pour cela ; il présente dans le même livre, ces quatre conditions de réussite de ce type de management pour avoir une meilleures performance dans l'entreprise :²³

- S'adapter aux attentes de participation ;
- Cultiver la flexibilité ;
- Modifier le style de commandement en développant la communication ;
- Responsabiliser ceux qui le souhaitent.

Le management participatif et collaboratif ne peut se concrétiser sur le terrain et devenir un acte de management de recherche de performance et de cohérence sans avoir déjà libérer les hommes des entraves et des contraintes bureaucratiques et hiérarchique. « *Un élément essentiel est de créer les conditions qui vont permettre l'expression des idées et des propositions des collaborateurs. Il ne s'agit plus de dire comment ils doivent faire mais de les écouter en parité, de leur donner les moyens en développant leurs compétences de prendre les décisions nouvelles qui leur sont confiées ou dont ils s'emparent Il est utile d'avoir une boussole pour guider les transformations de différentes natures* »²⁴

Les auteurs Béatrice ARNAUD et Sylvie CARUSO-CAHN apportent une réponse managériale et globale à cette problématique en mettant en exergue les principes et les règles de la nouvelle entreprise appelée « *l'entreprise libérée* » et proposent trois éléments principaux dans ce sens :²⁵

- **la théorie Y de la motivation :**

La théorie X présuppose que l'homme n'aime pas travailler et qu'il faut l'y obliger et le contrôler. Il recherche la sécurité, l'absence de prise de risque et ne mobilise son intelligence que pour contourner les règles qui le gênent. Elle induit un mode de management autoritaire qui lui-même accentue l'aversion du travail. La théorie Y considère que l'homme a une motivation intrinsèque pour le travail et peut se réaliser s'il

²³ HERMEL, (Ph) : Op.cit, P.33.

²⁴ ARNAUD (B), CARUSO-CAHN (S) : « *la boîte à outil de l'intelligence collective* », édition DONUD, 2016, P.186.

²⁵ Ibid., P. 186

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

est associé aux buts de l'organisation. Un travail satisfaisant accroît l'engagement des collaborateurs qui recherchent les responsabilités dans un environnement qui leur est favorable et s'auto-organisent, s'autocontrôlent lorsque prévaut la confiance, confortant ainsi les dirigeants qui s'appuient sur cette théorie.

- **Change-toi et les autres changeront :**

Les leaders qui s'engagent dans ces démarches ont un point commun, ils comprennent qu'ils doivent travailler sur eux et se poser des questions autour de quel chemin de libération interne dois-je faire moi-même ? Il n'est plus question de convaincre les autres de rentrer dans la démarche par les paroles mais essentiellement par sa manière d'être, de faire, et par la cohérence entre les actes et les paroles. Le dirigeant va proposer un chemin, une direction mais tous n'iront pas et certains finiront par quitter le projet.

- **Pas de transformation collective sans travail sur les croyances collectives de l'entreprise :**

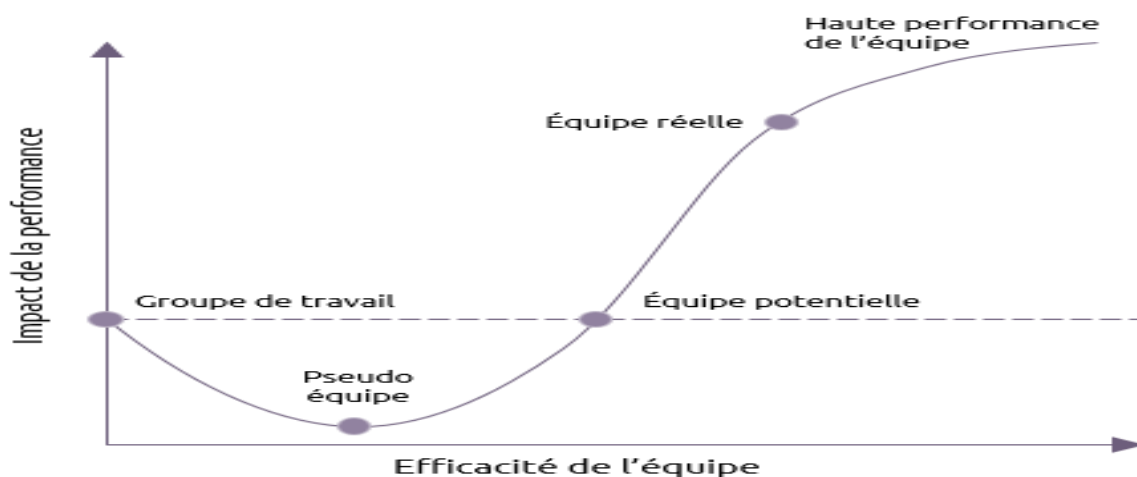
Comment libérer réellement la responsabilisation et l'initiative si des tabous, des croyances cachées n'ont pas été exprimés et levés ? Par exemple dans une entreprise est identifiée la croyance que les ingénieurs qui y travaillent sont les meilleurs, les cadors. Comment dès lors avoir une position sincère de curiosité et de respect pour les autres collaborateurs et apprendre d'eux et avec eux ? Cette croyance limitante maintient l'infantilisation et désengagement du reste du personnel, sentiment de supériorité (et de non-remise en question) des ingénieurs et managers issus des filières dites La suppression des signes visibles de pouvoir est souvent l'une des premières marques du processus.

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

2-4 Katzenbach et Smith :

La figure suivante illustre l'impact du mode d'organisation des hommes sur la performance :

Figure N°II-02 : La courbe de performance des équipes



Source : .KATZENBACH, (J) et SMITH, (D) : *les équipes haute performance*, Edition Dunod, paris, 1994, P.84.

Parmi leurs nombreuses observations sur les collaborateurs, ils ont identifié cinq niveaux de travail d'équipe. Cela apporte l'idée supplémentaire d'« impact sur les performances » :²⁶

- **Groupe de travail :** Les membres de l'équipe se réunissent pour partager des informations, mais jusqu'ici il n'y a pas de but ou de performance des objectifs communs qui nécessitent une responsabilité mutuelle. Chaque membre de l'équipe est seul responsable du travail que le groupe lui a délégué.
- **Pseudo-équipe :** Cette structure se trouve au bas de la courbe de rendement. Les membres peuvent croire qu'ils font partie d'une équipe, mais n'agissant pas encore comme tel. Cela peut être parce qu'ils ne veulent pas prendre le risque de s'engager à un but commun et la responsabilité mutuelle que cela implique.

²⁶ <https://www.praxisframework.org/fr/library/katzenbach-and-smith> (Consulté le 04/04/2019 à 12h40)

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

- **Équipe potentielle** : À ce niveau, les membres de l'équipe se dirigent vers un but commun et une approche pour l'atteindre. Ils travaillent à un niveau supérieur de performance et doivent être d'accord sur la responsabilité mutuelle.
- **Vraies équipes** : Dans ce type d'équipe, un petit groupe de personnes partagent un but et une approche commune. Ils ont des compétences complémentaires et partagent la responsabilité des résultats.
- **Équipe performante** : La différence entre une vraie équipe et une équipe performante réside dans les relations entre les membres de l'équipe. La performance résulte des membres engagés mutuellement à la croissance personnelle et au développement.

Section03 : Les nouveaux rôles des managers :

Le management collaboratif favorise la coopération au sein des équipes et avec les managers. Ce principe managérial prend en compte l'intérêt et les objectifs communs pour donner l'envie et la motivation à chacun de performer, et ce en toute autonomie.

Le manager devient ainsi un accompagnateur qui se doit de favoriser la coopération et la cohésion d'équipe en prenant en compte les spécificités et compétences de chaque collaborateur. Cette notion rejoint celle du 'Management Humain' impliquant de l'intelligence relationnelle pour arriver à insuffler un esprit collaboratif dans son équipes. Dans cette section, on va déterminer d'abord les nouveaux rôles de manager suivant les exigences de ce management moderne, ses compétences clés et son rôle majeur dans la recherche de la performance humaine.

3-1 Des gestionnaires dans leurs ordres aux managers animateurs et catalyseurs de l'énergie humaine :

A l'époque, Il semblait nécessaire pour les dirigeants de décider seuls et de donner des ordres aux salariés, sans écoute, sans partage, sans collaboration et sans participation.

Mais au fil du temps, les auteurs ont montré l'importance de prendre en considération la fonction des ressources humaines.

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

La fonction ressources humaines est une fonction partagée dans les entreprises. Bien que l'élaboration de la politique ou de la stratégie Ressources Humaines ne relève pas directement de la responsabilité d'un encadrant, le partage de la fonction signifie cependant que le manager a une part active à prendre dans la gestion des individus de son équipe et joue un rôle majeur dans les processus d'activités relevant des ressources humaines de son organisation de travail dans l'objectif est de pouvoir offrir les clés d'une meilleure collaboration et d'une meilleure efficacité.

3-1-1 Le nouveau manager :

3-1-1-1 Définition :

« Quel que soit le domaine ou le niveau, manager consiste toujours à fixer un but, organiser puis conduire toute les actions qui doivent y concourir et, pour ce faire, coordonner, animer, soutenir, évaluer et contrôler les acteurs concernée et leurs actions. Le manager pour remplir sa mission, va se préoccuper de développer les compétences, les performances et l'implication des acteurs dont il a la responsabilité. L'ensemble des dispositions qu'il prendra et des actions qu'il entreprendra pour y parvenir, constitue actuellement une tâche prioritaire pour les managers et l'une des plus difficiles »²⁷.

Et donc, le manager constitue la colonne vertébrale qui relie les collaborateurs à la direction, la stratégie à la mise en œuvre et les intérêts individuels aux intérêts collectifs. Il contribue activement à donner du sens à chaque personne et en aidant à son développement, en organisant le travail, en réalisant un suivi et en mobilisant l'intelligence collective afin d'atteindre les résultats attendus.

Ce dernier doit avant tout faire confiance à son équipe en les laissant oser, créer tout en leur donnant le droit à l'erreur. Il se doit également de créer les conditions nécessaires à la motivation de chacun de ses collaborateurs et à l'atteinte de leurs objectifs, nécessairement clairs et réalisables. Il se positionne en tant qu'accompagnateur de son équipe au quotidien pour créer un environnement positif et du bien-être au travail.

²⁷ ARCOS (S) ; ACROS (L) : « le grand livre du management » ; édition AFNOR ; 2016 ; Paris ; P.4.

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

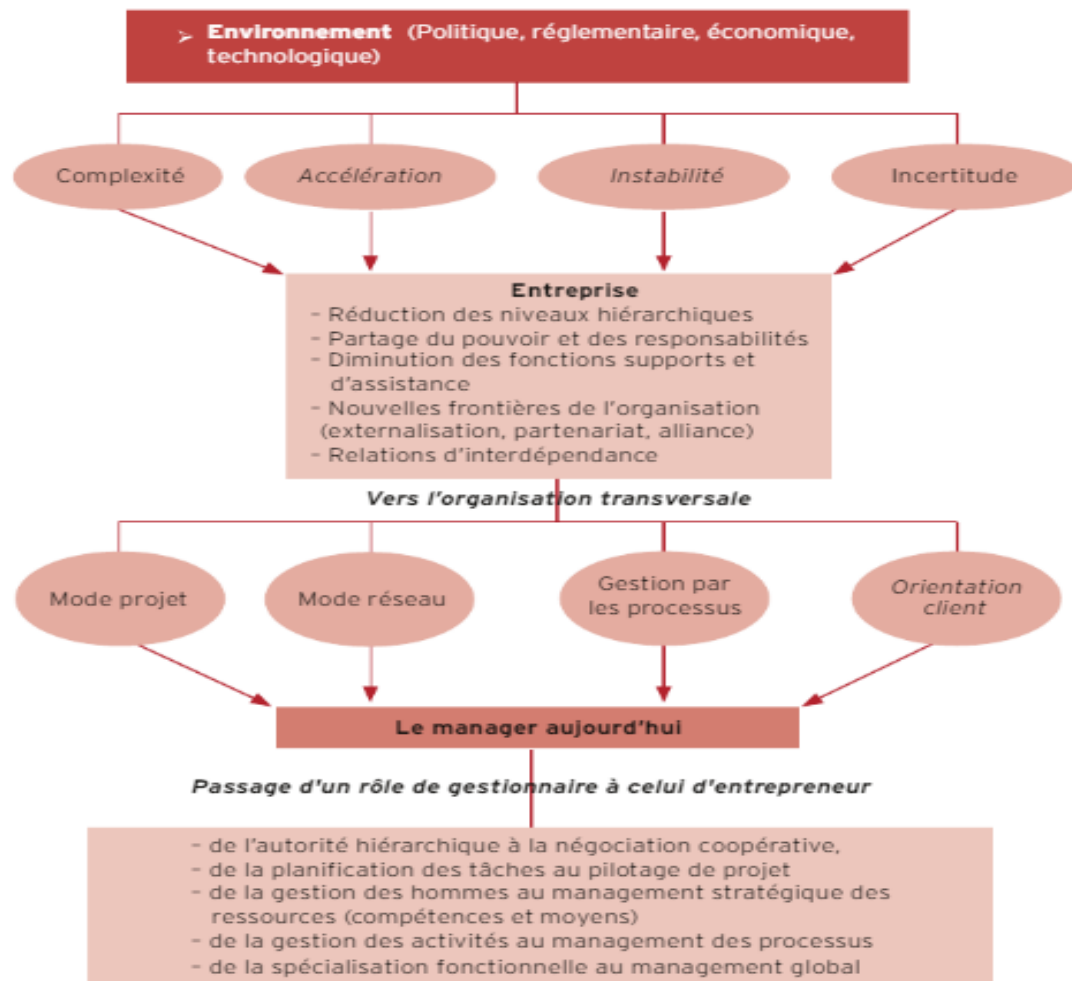
Certains auteurs comme Slim LAMBERT éclaircissent cette problématique en mettant en valeur les nouveaux rôles des managers à travers son livre intitulé « *les secrets du leader manager idéal* » : ²⁸

- Un manager et un leader n'enseignent pas ce qu'il faut faire aux autres, mais apprennent d'eux comment faire pour les aider
- Écouter est plus difficile que parler, et ce n'est pas une capacité, mais une attitude qui est indépendante de ce qu'on l'écoute
- Les problèmes possèdent en eux les solutions, le tout est de s'obliger à les voir.
- Plus on s'enrichit de supports de communication, moins on communique réellement avec les gens.
- L'efficacité d'une organisation n'existe pas, ce qui existe est l'efficacité des relations entre les individus.
- Ce qui compte n'est pas tant l'individu, mais ce qui l'entoure « à l'instant T »
- Il est plus facile de réaliser des grands changements que des petits changements.
- Les gens peuvent supporter et tolérer plus que ne peuvent le faire les relations entre des individus.

²⁸ LAMBERT (S) : « *les secrets du leader manager idéal* » ; édition Vuibert ; 2015 ; P.335-336

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

Figure N°II-03 : Le nouveau contexte du manager (adapté de Barabel et Meier, 2005)



Source : Barabel (M) ; Meier (O) ; *Manager : Les nouvelles pratiques du management* ; Edition Dunod ; Paris ; 2015 ; P229

Le schéma ci-dessus nous montre que le manager d'aujourd'hui n'est plus le manager d'hier, le changement d'environnement et son évolution à tous les niveaux oblige l'entreprise à adopter le nouveau mode de management, et donc un passage dans le rôle des gestionnaires qui donnent des ordres vers des managers qui animent et coopèrent avec les collaborateurs.

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

3-1-1-2 Les traits de personnalités des managers :

BARABEL et MEIER dans leurs livre « *MANAGEOR ; les nouvelles pratiques du management* » ont cité 10 traits majeurs de personnalités de manager comme suite :²⁹

- **Le dynamisme** (enthousiasme, optimisme, capacité d'adaptation, motivé): Le manager est associé à une force de travail, une capacité à travailler plus que la moyenne, symbole de résistance physique et mentale;
- **L'ambition** (esprit de compétition, besoin de puissance, goût du pouvoir, besoin de domination, besoin de réussir, péremptoire): le manager souhaite atteindre les sommets de l'organisation. Il est motivé par les responsabilités et les challenges dans la mesure où ils lui permettent de gravir les échelons hiérarchiques;
- **L'extraversion** (sociable, expressif, empathique, coopératif, rassembleur, charismatique): le manager est à l'aise dans les communications orales et ses relations aux autres. Il est capable de donner son point de vue, de s'exprimer facilement et a une capacité d'entraînement;
- **La droiture** (conscientieux, responsable, discipliné, rigoureux, intègre, digne de confiance): la littérature managériale véhicule fortement les qualités éthiques des managers. Depuis les travaux de Barnard, elles sont perçues comme une capacité à faire face aux situations de pouvoir auxquelles ils vont être confrontés.
- **La stabilité émotionnelle** : dans ses réactions affectives, le manager est calme, patient, il se contrôle, il accepte la critique et résiste au stress. Cela lui permet de réagir de façon adaptée aux situations imprévues ou dans l'urgence ;
- **L'amabilité**: certains travaux mettent en avant les qualités relationnelles du manager. Ce dernier est souple (peut entendre le discours de l'autre et changer de position), tolérant, humain et généreux. Cela lui permet de travailler avec succès en équipe ;
- **L'ouverture à l'expérience** : le manager a le goût du risque. Il est créatif, curieux et imaginatif. Certains auteurs parlent de manager entrepreneur;

²⁹ Barabel (M) ; Meier (O): « *Manageor : Les nouvelles pratiques du management* » ; Edition Dunod, Paris, 2015, P. 247-248.

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

- **Le rapport au temps ou cognitive time span:** les managers ont une perception du temps sur le long terme. Ils sont capables de penser et de fonctionner sur de longues périodes sans recourir à autrui;
- **Le degré de tolérance à l'ambiguïté:** les managers sont capables d'affronter des environnements complexes, incertains et flous ;
- **Le sentiment de maîtriser son destin** (confiance en soi) : les managers ont une bonne estime de soi à la fois élevée et stable.

3-1-2 Les missions des managers :

On cite ici les principales dimensions stratégiques du manager qui en font un acteur clé de l'entreprise :³⁰

3- 1-2-1 La fonction Rh :

Le manager doit assumer la fonction RH dans toutes ses dimensions, c'est-à-dire qu'il doit:

- Maîtriser le cadre juridique, c'est-à-dire connaître le contrat de travail et l'utiliser comme un outil de gestion, réduire le risque juridique,
- Choisir, c'est-à-dire savoir recruter les collaborateurs non cadres, recruter les cadres débutants ou expérimentés, décrypter les compétences, accueillir et intégrer les nouveaux dans leur diversité, Gérer l'emploi et les temps et en particulier prévoir l'évolution des emplois, développer les meilleures possibilités de flexibilité, gérer les temps de travail,
- Orienter, ce qui implique aider les salariés à définir leurs projets professionnels, orienter les choix des carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences et les entretiens professionnels,
- Former en veillant à manager la formation pour en faire un authentique investissement créateur de valeur, savoir identifier les besoins de formation actuels et futurs de ses collaborateurs,

³⁰ ASSIBAT (N), BLANCHE (B), JANVIER (E), et autre, « *Les déterminants de l'engagement des managers de proximité* » ; master business administration, université DAHUPHIN, Paris, 2014; P.15-19.

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

- Rémunérer ce qui nécessite de mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations, évaluer les postes et en fixer le prix, connaître les nouvelles politiques de rémunération globale et individualiser les rémunérations,
- Mobiliser et pour y parvenir développer l'implication affective et organisationnelle de ses collaborateurs, savoir animer les équipes,
- Négocier et donc connaître les logiques et modes d'action des syndicats, développer le dialogue social, négocier sur le terrain des accords « gagnant-gagnant »,
- Veiller, ce qui nécessite de construire son système d'information en matière de RH et avoir une vision stratégique des RH, savoir dialoguer avec la DRH pour qu'elle devienne partenaires d'affaires.

3-1-2-2 L'implication des salariés :

Les managers dans l'implication de leurs collaborateurs met en évidence les difficultés d'influencer, créer, maintenir cette implication et les comportements espérés. L'implication devient alors une préoccupation importante du manager puisque le travail se fait d'abord au contact du manager ; c'est souvent lui, en fonction de lui, à cause de lui que se construisent des expériences de vie au travail réussies ou non. L'implication des salariés concerne prioritairement le manager puisque celui-ci est chargé d'assurer l'efficacité de l'entreprise au premier niveau.

C'est le manager qui est aux premières loges pour saisir cette attitude profonde vis-à-vis du travail. Trois conditions nécessaires mettent en évidence la responsabilité du manager pour satisfaire ses collaborateurs : la cohérence, la réciprocité, l'appropriation. Le manager est dans la position capitale pour contribuer à la qualité des relations humaines vécues au travail et est le mieux à même de connaître suffisamment les personnes dans leur situation de travail pour les accompagner et s'approprier plus fortement leur activité.

3-1-2-3 la prévention des risques psycho-sociaux :

Dans la prévention des risques professionnels, le manager est tout particulièrement s'agissant de la prévention des risques psycho-sociaux, c'est ce que met d'ailleurs en exergue le rapport « Bien être et efficacité au travail ». En effet, c'est dans la proximité, dans les collectifs de travail que les solutions pour améliorer le bien-être et l'efficacité peuvent être trouvées. Parmi

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

les 10 propositions faites dans ce rapport pour améliorer la santé psychologique au travail, deux concernent directement les managers: « les managers sont les premiers acteurs de la santé » il faut « former les cadres au rôle de manager ». Quatre propositions concernent implicitement les managers : instaurer des espaces de discussion, valoriser la performance collective, anticiper au plan humain les changements et ne pas laisser le salarié seul face à ses difficultés.

3-1-2-4 Les relations sociales :

Le manager assume toutes les fonctions d'information, de transmission, de sanction mais également de protection des salariés, fonctions pour lesquelles il reçoit une délégation explicite de l'employeur. Dans notre système de relations sociales, le management, notamment intermédiaire, joue un rôle stratégique et fondamental. Dans la fonction managériale, se jouent les rapports intermédiaires, c'est-à-dire les éléments du fonctionnement des relations sociales, le rapport entre l'autorité de management et l'interrogation de la représentation sociale. Le management des équipes sait traduire les communications d'entreprise, il discerne le moment opportun pour le faire, le langage et le lieu qui permettent la plus grande compréhension. Si le management intermédiaire sait « traduire », il développe la capacité de digestion, de garde-fou, d'encaissement de cette communication qui peut affecter le corps social. Il y a d'ailleurs, en matière de prévention des risques psycho-sociaux, une corrélation entre la diminution de l'impact managérial et le sentiment d'insécurité chez le salarié. Le management du dialogue social ne peut se réduire à la communication (comme unique action). Le rôle managérial est d'abord celui de la transmission, c'est-à-dire du passage de témoin ; d'une communication pédagogique qui vérifie la réception et l'intégration du sujet partagé, comme la prise des réactions suscitées par celle-ci.

Au plan des relations sociales institutionnelles, la mesure de la relation entre l'encadrement et les représentants du personnel est capitale car c'est elle qui maintient les équilibres sur le terrain des relations sociales même si elle semble demeurer secondaire dans la stratégie sociale conduite actuellement dans un certain nombre d'entreprises.

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

3-1-2-5 Les restructurations :

Les managers jouent un rôle essentiel dans les restructurations entraînant des réductions d'effectifs. Ils établissent un lien direct entre la difficulté des managers à s'investir dans le projet et l'absence d'amélioration de la situation de l'entreprise. Ils en déduisent qu'il est impératif pour les ressources humaines de travailler sur l'engagement des managers dans la stratégie de l'entreprise et préconisent, à ce titre, un accompagnement par les ressources humaines dans la mise en œuvre de réorganisations

3-1-2-6 Le contexte de changement :

Les auteurs proposent de dépasser la vision classique des managers qui résisteraient au changement pour souligner au contraire leur contribution. Ils ont souligné l'importance du rôle des managers intermédiaires dans l'organisation concernant notamment leur influence sur la stratégie, que ce soit au niveau de sa formulation ou de son implantation.

Les organisations s'inscrivent aujourd'hui dans un environnement marqué par l'inconstance et la discontinuité, un environnement où le changement est devenu la règle et la stabilité l'exception. Pour survivre et se développer, elles sont appelées continuellement à s'adapter, à changer de repères de stratégies.

Les managers sont les cadres intermédiaires, cette catégorie « située entre les décideurs stratégiques et le personnel de base » qui seraient les plus compétents à provoquer et réussir un changement significatif. Loin d'être des freins à la modernisation de l'entreprise ou « un obstacle au changement », ces cadres joueraient un rôle essentiel dans la construction des dynamiques du changement et dans l'intégration des parties.

3-2 Les compétences clés des managers collaboratifs :

Pour atteindre la performance et donner un nouvel élan à son entreprise, le manager n'hésite pas à se tourner vers le nouveau mode de fonctionnement « le management collaboratif ».

Il doit être compétant pour pouvoir adapter ce management, « *Une compétence peut se définir comme un processus, où interviennent des capacités (faculté à réaliser différentes activités), des aptitudes (talents innés applicables dans le travail) et des connaissances (informations*

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

spécifiques sur un sujet), générées par un manager afin de répondre sous forme de rôles aux demandes formulées par son environnement »³¹

Nous avons présenté ci-dessous les compétences clés les plus importantes du manager pour comprendre comment mettre en place le management collaboratif et impliquer les équipes :

3-2-1 Les compétences techniques :

Elles représentent l'ensemble des outils et des techniques que le manager maîtrise et qui lui sont nécessaires pour exercer son travail. Cependant, ces compétences sont extrêmement difficiles à définir car elles sont multiples (il peut s'agir de compétences en finance, en informatique, en marketing, etc.) et varient en fonction de l'entreprise, de l'industrie et de la situation dans lesquelles opère le dirigeant. Comme pour tous les autres types de compétences, les compétences techniques sont le fruit de connaissances (expérience, formation initiale, formation permanente), d'aptitudes et de capacités. La maîtrise des compétences techniques permet au manager d'exercer efficacement son travail³².

3-2-2 Les compétences conceptuelles ou cognitives :

Face à des situations complexes et incertaines, les managers ont besoin de compétences conceptuelles qui désignent un savoir-faire interprétatif qui les aide à interpréter des tendances dans leur organisation ou leur environnement afin d'avoir une vision globale et de pouvoir prendre des décisions éclairées. Ainsi, les compétences cognitives influencent la façon dont les managers construisent leurs processus mentaux. En effet, les compétences cognitives sont déterminantes pour le manager pour gérer des situations paradoxales et contradictoires et elles influencent fortement les choix des managers et l'analyse qu'ils font de leur environnement. La compréhension des compétences cognitives des managers relève en partie de la psychologie cognitive³³.

3-2-3 Les compétences humaines ou relationnelles (interpersonnelles) :

Elles permettent au responsable d'obtenir l'appui et la coopération de ses salariés. Le manager doit avoir des qualités de leadership pour diriger ses équipes. Certains auteurs parlent d'un

³¹ Barabel (M) ; Meier (O): Op.cit, P.28.

³² Ibid. P.242

³³ Ibid., P243

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

rôle de coach qui vise à développer les compétences de ses salariés, un mobilisateur pour les intégrer aux objectifs de l'entreprise et leur insuffler le désir de bien faire leur travail.

Dans les différentes études réalisées, les compétences humaines sont souvent assimilées aux capacités communicationnelles nécessaires pour interagir efficacement avec autrui.

3-2-3-1 Développer son leader :

➤ Le leader :

chacun de nous pense avoir une idée de ce que c'est d'être un bon leader, mais lorsqu'il faut définir le concept, ce n'est pas si facile, « *Le leadership est une faculté qui vient de l'intérieur et non de l'extérieur. Un coach professionnel est une personne bien placée pour vous guider à cheminer quant au développement de votre leadership. Vous pouvez certes enrichir vos connaissances en suivant des cours et certaines lectures peuvent également vous aider, mais le plus gros du travail est un travail sur soi qui émane de l'intérieur de soi. Ce sont des vertus que vous devez cultiver de jour en jour* »³⁴.

Quoi qu'il en soit, nous pouvons définir le leadership en nous basant sur certains éléments de réflexion sur ce que représente un leader :³⁵

- Un leader est plus qu'un manager. Un manager, on fait ce qu'il nous dit, mais un leader, on a le goût de le suivre, car il nous inspire.
- Un vrai leader ne veut pas de suiveurs, mais d'autres leaders à côté de lui.
- Un leader n'a pas besoin d'un titre pour influencer. Il émane de lui une force naturelle et un charisme profondément humain qui pousse les autres à donner le meilleur d'eux-mêmes.
- Un leader est élu par les autres, on ne se proclame pas leader.
- Un leader est avant tout courageux. Il s'affirme et est en mesure de partager les décisions même lorsqu'elles sont difficiles et pourraient causer de la résistance. Le courage est un ingrédient essentiel du leadership.
- Un leader reconnaît sa vulnérabilité et ose la montrer. Cet acte de courage démontre sa grande confiance en lui.
- Un leader est humble, car la prétention est anti-leadership

³⁴ BOUKHIRA, (F) : « 101 questions du manager débutant », édition GERESO, Mans, 2016, P.47.

³⁵ Ibid., p.48.

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

➤ Ses talents et ses qualités :

Un leader possède aussi les talents et les qualités suivantes :³⁶

▪ Le courage :

Il a le courage de ses idées et dit ce qu'il pense dans le respect et de façon constructive. Avec lui, on sait à quoi s'attendre. Il ne fuit jamais les difficultés ou les échecs. Il les affronte avec courage et rigueur. Il est proactif et gère les conflits et les désaccords autour de lui. Il ne cherche jamais un coupable, mais assume l'erreur.

▪ La reconnaissance du talent :

Il sait reconnaître le potentiel et le talent de chacun de ses collaborateurs en les faisant évoluer sans qu'ils aient besoin de lever la main. Il sait les mettre au défi et exploiter les qualités des différents membres de son équipe selon les circonstances.

▪ L'humanisme :

Il traite les gens avec respect et considération. Si les personnes vivent des situations difficiles autour de lui, une dépression par exemple, il se montre humain et respectueux. On peut voir et sentir sa sensibilité au travers de ses réactions face à ces situations. Il a cette capacité de sentir les émotions des autres et de comprendre leurs préoccupations.

▪ Le sens de l'humour :

Il sait rire d'une situation cocasse. Il a souvent des histoires drôles à raconter dans des situations très ponctuelles. Il sait enseigner certains principes de management au travers des métaphores.

▪ L'écoute :

Il sait garder le silence quand c'était nécessaire et écouter les opinions autour de lui. Il ne fait pas semblant d'écouter, il doit être présent et attentif et pose des questions. Il montre son intérêt et il est capable d'écouter sans porter de jugement pour comprendre la pensée de ses collaborateurs. Il démontre une ouverture face à un point de vue différent du sien.

³⁶ Ibid., p48-49.

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

▪ La stabilité émotionnelle :

Il sait garder le contrôle de ses émotions. Il émane de lui une force rassurante lorsque surgissaient des problèmes au sein de l'entreprise. Il sait créer une ambiance de travail positive et inspirante.

3-2-3-2 Communiquer et informer :

« La place capitale de la communication managériale dans les entreprises innovantes en créant un environnement propice aux échanges, la communication managériale favorise l'éclosion de solution et de démarches originales qui fonctionnent. A l'opposé, il est particulièrement frappant de constater d'un grand nombre d'entreprises, en situation difficile ou en stagnation, sont caractériser par une culture managériale ne favorisant pas la coopération et l'intelligence collective, mais plutôt l'expertise et le travail en silo, un système de management plutôt directif et peu à l'écoute, une valorisation de la performance individuelle au détriment du collectif, entraînant des relations plus conflictuelles que coopérative »³⁷

On peut comprendre de ce texte l'importance de la communication dans le processus managériale, communiquer c'est rendre possible la performance, le partage de l'information. Il existe une multi dimensionnalité de la performance qui rend nécessaire la communication et c'est en ce sens que le manager doit améliorer sa communication. Ce partage de l'information permet de situer chaque personne dans l'entreprise. Le manager doit par ailleurs créer une certaine redondance de l'information pour en assurer son efficacité.

Communiquer, c'est aussi créer du lien, c'est partager, prendre part. La communication résulte d'un phénomène d'acculturation, c'est-à-dire que l'on va s'imprégner d'une culture, de la personne que l'on a en face de nous. La communication entre un manager et un collaborateur est engagée. Elle a un thème précis et doit amener à un résultat. Elle ne peut donc pas être neutre. Elle met en avant un souci de vérité et de justice. Le partage de l'information est une nécessité. Un principe de confiance s'installe alors entre les deux

³⁷ IMBERT, (M) : « la communication managériale », édition DUNOD, Paris, P.251.

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

protagonistes, et le manager, tout au long de cette conversation, peut affirmer son pouvoir vis-à-vis de son collaborateur.

Aujourd'hui ce qui distingue les managers ordinaires des vrais managers leaders, ce sont la qualité des pratiques de conduite des hommes introduites sur le terrain.

La communication managériale constitue désormais un besoin et une nécessité indispensable au travail des managers. Dans ce sens l'auteur Maurice IMBART³⁸ confirme le rôle de la communication à travers son livre intitulé « *La communication managériale* » en expliquant que le développement de la performance d'une équipe passe par une communication authentique, directe et permanente dépassant le domaine des apparences pour aller à l'essentiel, dans un esprit de partage et de responsabilité. A cet égard, les entreprises ont clairement mis en évidence les bénéfices en termes de motivation, de productivité et de climat social dans les entités où le manager se comporte en leader communicant envers ses équipes.

La communication selon S.ARCOS et L.ACROS peut se fonder sur les cinq étapes suivantes³⁹

- Analyser les problèmes spécifiques de communication au sein de l'entité ;
- Définir les priorités en matière de communication dans l'équipe ou l'entité ;
- Prioriser et préciser les besoins des acteurs ;
- Définir le plan (buts et fonctions, temps, lieux, moyens, supports) et le mettre en place ;
- Animer le plan.

3-2-3-3 Accompagner les collaborateurs :

« Accompagner, c'est partir de la position du collaborateur et de son point de vue pour l'amener à faire le chemin qui lui permettra de s'approprier l'objectif. Accompagner veut dire aider son collaborateur à trouver lui-même ses solutions, après l'avoir aidé à mener une analyse de situation, l'aider à identifier ses points forts et axes d'amélioration, l'aider à identifier son potentiel, à développer ses compétences, à prendre conscience de ce qu'il n'a pas encore pu révéler »⁴⁰.

³⁸ Ibid., P.65

³⁹ ARCOS (S) ; ACROS (L) : Op.cit, P.179.

⁴⁰ IMBERT (M) : Op.cit, P.182.

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

La fonction d'accompagnement est à tort trop souvent assimilée à la fonction de coach. Le principe du coaching n'est pas d'apporter des solutions toutes faites à des problèmes particuliers. C'est tout le contraire. Le principe du coaching est de donner au collaborateur ou à l'équipe les moyens de trouver eux-mêmes les réponses à leurs questions et les solutions à leurs problèmes.

Les critères d'accompagnement :

Nous avons déterminé ci-dessous quatre critères pour bien accompagner et coacher les collaborateurs :

- **L'empathie :** L'empathie est un critère primordial pour réussir à pousser les collaborateurs. Le manager doit se mettre dans une posture d'écoute attentive, de questionnement et de reformulation. Quand il joue le rôle de coach, il est impératif de se « purger » de tout jugement à l'égard du collaborateur et d'essayer de l'amener, par des questions adaptées, à comprendre les raisons de ses défaillances ou de ses angoisses.
- **Feed-back :** Le feed-back est essentiel pour coacher efficacement les collaborateurs. Ce feed-back peut aussi bien être positif que négatif. Le tout est de réussir à trouver la forme adaptée pour éviter de mettre le collaborateur dans une situation de « sur-confiance » ou de « sous-confiance ».
- **Exemplarité :** Bien évidemment, pour bien coacher une équipe, le manager doit être exemplaire. C'est pour cette raison que le management est un métier difficile. Si le manager est incapable de remettre en question son processus et son comportement, il n'aura aucune crédibilité auprès de ses collaborateurs.
- **Adaptabilité :** Enfin, le manager doit être flexible et adaptable pour coacher efficacement ses collaborateurs. Car le principe est que les bonnes idées et les bons comportements peuvent venir d'en bas. En outre, il est primordial d'accepter les points de vue divergents et les choix individuels. C'est en composant à partir de ces derniers que l'on réussit à donner une dynamique de groupe efficace où chacun a le sentiment d'avoir sa place.

Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance humaine

Au cours de ce chapitre nous pouvons dire que la place de l'homme au sein de l'entreprise se renforce et que la question de la performance est devenue une préoccupation fondamentale pour tous les acteurs de l'entreprise. Ainsi que le manager qui a un rôle majeur dans l'implication de management collaboratif et son impact positif sur la performance humaine

CHAPITRE 03 :
ETUDE DE CAS
PRATIQUE

Chapitre 03 : étude de cas

Ce chapitre est consacré à l'étude pratique qui a pour objectif de vérifier le management collaboratif de l'entreprise COSIDER et son apport dans la recherche de la performance humaine.

Pour ce faire, nous l'avons subdivisé en 03 sections ; La première porte sur la présentation de l'entreprise et la description du management introduit par COSIDER, la seconde sur l'état des lieux et le diagnostic de Cosider canalisation. Et la dernière présentera l'étude de cas par questionnaire au sein de l'entreprise, l'analyse et l'interprétation des résultats et une synthèse globale des résultats avec des suggestions et des recommandations.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section on va entamer la présentation de l'organisme d'accueil où nous avons mené notre recherche.

1-1 Présentation de l'entreprise :

L'entreprise d'accueil est une filiale du groupe COSIDER. Afin de faciliter la compréhension, il est préférable de passer par une brève présentation du groupe avant d'y aller présenté la filiale.

1-1-1 Présentation du « Groupe COSIDER »

1-1-1-1 Historique et évolution :¹

COSIDER a été créée le 1er janvier 1979 sous forme de société d'économie mixte par la société nationale de sidérurgie (S.N.S) en 1982 COSIDER devient filiale à 100% de la S.N.S suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire danois

Dans le cadre de la restructuration organique des entreprises publiques décidée par les autorités algériennes, COSIDER est transformée en 1984 en entreprise nationale placée sous tutelle du ministère de l'industrie lourde.

¹Présentation du COSIDER Canalisation, document N° 123 ; Archive de l'entreprise.

Chapitre 03 : étude de cas

A la faveur de l'application des lois sur les réformes économiques, dont notamment celles relatives à l'autonomie des entreprises publiques en 1988, COSIDER fut transformée en société par action en octobre 1989.

COSIDER a su créer et exploiter diverses opportunités qui lui permis de développer et d'élargir son domaine d'intervention vers d'autres activités ne relevant pas uniquement de la branche du bâtiment et des travaux publics.

Contrairement à ses concurrents présents sur le marché local, COSIDER favorise en cela par sa stabilité et sa volonté d'entreprendre, s'est engagé à diversifier, en l'espace d'une décennie, ses portefeuilles d'activités et clients, une évolution continue, par croissance interne, a fait de COSIDER le plus grand groupe algérien de BTPH.

Une évaluation continue, par croissance interne, a fait de COSIDER le plus grand Groupe Algérien de B.T.P.H.

Aujourd'hui, COSIDER Groupe SPA au capital social de 17 800 000 000 DA, est organisé en un groupe de sociétés détenant 100% du capital de huit (09) filiales .Le Groupe occupe la première place du BTPH en Algérie et la onzième en Afrique (selon Jeune Afrique). C'est aussi une activité de 87 milliards de dinars et plus de 40000 collaborateurs jusqu'à la fin del'exercice2017.

Ces performances sont le résultat d'un sens aigu de l'organisation et de la rigueur, c'est également le résultat d'une culture d'entreprise forte qui a permis de réunir les meilleurs talents pour constituer des équipes de collaborateurs fortement motivés.

Les activités s'articulent autour de 09 filiales qui prennent en charge :

- Canalisations transport hydrocarbures et (oléoducs, gazoduc) et Energie
- Infrastructures : autoroutes, pose voies ferrées, aéroports, travaux maritimes, grands ouvrages d'arts.
- Hydrauliques : barrages, grands transferts, adductions d'eau, assainissement et traitement.
- Logements : grands ensembles d'habitations, programmes promotionnels.
- Constructions industrielles : infrastructures sociales.

Chapitre 03 : étude de cas

- Production et exploitation de carrières d'agrégats.
- Maintenance d'engins de travaux publics.
- Rénovation d'organes des engins de travaux publics.
- Fabrication de coffrage : pour la construction, charpente métallique, chaudronnerie.
- Négocie de produits sidérurgiques.
- Financement de programmes promotionnels, vente de logements.
- Mise en valeur des terres.
- Exploitations agricoles.

1-1-1-2 Les réalisations et développement de COSIDER :²

- ✓ Le plus grand nombre de barrages réalisés à ce jour, de tous types : terre compactée, béton voûte.....
- ✓ Le plus grand palmarès dans la pose de pipe-lines de tous diamètres pour le transport des hydrocarbures.
- ✓ Le plus grand nombre de tunnels routiers, ferroviaires et hydrauliques.
- ✓ La plus longue liste de pistes d'aérodromes de classe internationale.
- ✓ La réalisation de grands chantiers de génie civil, industriel et d'ouvrages d'art.
- ✓ L'une des plus importantes sinon la plus importante capacité de réalisation dans le bâtiment (coffrage tunnel).

Durant ses dernières années COSIDER a eu à connaître en plus de ses activités traditionnelles, à savoir la réalisation des projets et ouvrages relevant de son métier de base, un certain nombre d'événements liés à son organisation et sa mise à niveau aux normes référentielles internationales.

²Revue de Présentation de la filiale COSIDER Canalisation.

Chapitre 03 : étude de cas

1-1-1-3 Les filiales de groupe COSIDER :³

COSIDER Travaux Publics : créée en mars 1995, elle a pour objet l'étude et la réalisation de constructions relevant du domaine des travaux publics dont elle est le leader en Algérie.

COSIDER Construction: elle intervient sur l'ensemble du territoire national dans les domaines de bâtiment et le génie civil industriel.

COSIDER Carrières : créée depuis le deuxième semestre de l'année 1995, elle intervient dans le domaine de la production, la transformation, la commercialisation et le développement des matériaux de carrières.

COSIDER Alrem : elle a pour objet ; maintenance et rénovation des matériels de travaux publics, travaux d'usinages, commercialisation de pièces de rechange et conseil en maintenance.

COSIDER Promotion : a été créée le 30 avril 1995, les principales activités de cette filiale sont la conception, la réalisation et la vente de logements, villages, centres d'affaires et équipements.

COSIDER Ouvrages d'Art : capital social 110 000 000 DA, créée le 01 mai 2005, elle a pour objet les études et la réalisation des constructions relevant du domaine des infrastructures et travaux publics.

COSIDER Engineering : Créée en 2011, en ex nihilo sous la forme juridique d'une société par actions. COSIDER Engineering est investie de la mission de développement des principaux métiers liés à l'assistance à la maîtrise d'œuvre, l'ingénierie de la conception, l'ingénierie d'exécution, diagnostic, expertise et étude de faisabilité. Notre société est chargée de développer au sein du groupe les activités d'études, d'ingénierie et de conception générale.

COSIDER géologique : L'entreprise TEIXCO Spa a été créée en 2006 en partenariat entre le Groupe COSIDER et une entreprise étrangère. Elle est devenue filiale à 100% du Groupe COSIDER suite au rachat de ses actions en juillet 2015, son capital social est estimé aujourd'hui à six cents millions de Dinars.**COSIDER Canalisation** : Entreprise d'accueil.

³<http://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-groupe-pr%C3%A9sentation> (Consulté le 25/04/2019 à 11h55)

Chapitre 03 : étude de cas

1-1-2 Présentation de COSIDERQ canalisation

1-1-2-1 Historique et évolution :⁴

Cosider Canalisation, entreprise publique à aspect économique et la filiale la plus importante du Groupe Cosider Spa de par son activité. Issue de la scission de la filiale Cosider Travaux Publics, elle a été créée en janvier 2004.

Depuis, la filiale Cosider Canalisation s'est spécialisée et a développé son savoir-faire jusqu'à devenir leader national et rivalisant avec les entreprises internationales dans la pose de canalisations. Elle s'est développée autour de trois axes majeurs stratégiques et particulièrement porteurs. Les principales missions de Cosider Canalisations consistent en la prise en charge de projets de :

- Construction d'ouvrages destinés au transport d'hydrocarbures liquides ou gazeux par oléoducs,
- Réalisation de tous types de canalisations hydrauliques,
- Réalisation d'installations de traitement d'eau potable et d'épuration des eaux usées.

Les ouvrages concentrés tels que les stations de pompage, de compression de gaz ainsi que les stations de traitement, d'épuration et de stockage d'eau figurent également en bonne place dans le plan de charge de Cosider Canalisations.

Le principal défi de Cosider Canalisation est de maintenir ses hauts standards de performance dans la pose de canalisations, avec à son actif la réalisation de plus de 2500 km de linéaire en 48 pouces, record mondial détenu depuis 2006.

Sa position de leader national ne l'empêche pas d'être toujours en quête de perfectionnement, et de concourir à relever de nouveaux défis, dans un marché qui se trouve extrêmement concurrentiel. En tenant compte de la rapidité d'exécution dans la livraison des ouvrages qu'elle entreprend, Cosider Canalisations se retrouve dans l'obligation d'évoluer constamment, en se fixant comme exigence une compétitivité avérée sur tous les plans, et faire de la satisfaction de ses clients une nécessité et un objectif prioritaire.

⁴<http://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-canalisation> (Consulté : le 25/04/2019 à 12h15)

Chapitre 03 : étude de cas

Pour cela, Cosider Canalisations travaille à enrichir et pérenniser son savoir-faire capitalisé depuis une quinzaine d'années (en comptabilisant les années d'expérience précédentes à la création de la filiale),

Dans une perspective de toujours mieux faire en matière de maîtrise des méthodes et moyens utilisés, l'objectif permanent d'optimiser les coûts de réalisation des ouvrages et d'assurance dans l'application et l'amélioration de ses processus auprès de ses clients et ses partenaires démontrant la mise en œuvre de méthodes efficaces de travail.

Cosider Canalisation, fortifiée par son expérience et de ses capacités managériales, a également développé des partenariats avec des entreprises locales et étrangères pour la réalisation de grands projets. Les compétences sont certifiées et suivies dans le cadre de notre Système de Management de la Qualité qui a été consacré par la certification aux normes ISO 9001 depuis janvier 2005, ainsi que son admission à l'Association Internationale des Constructeurs de Pipe-Line (IPLOCA).

1-1-2-2 Ses domaines d'activités :⁵

Elle intervient dans les domaines d'activités suivants :

- **Canalisations hydrocarbures**

Construction d'ouvrages destinés au transport par pipelines d'hydrocarbures liquides ou gazeux (parapétroliers).

- **Canalisations hydrauliques**

Construction de canalisations hydrauliques en tubes métalliques ou tuyaux en béton ainsi que la construction d'installations hydrauliques de traitement d'eau potable et industrielle.

La société est dotée d'une organisation basée sur la création de deux divisions de travaux hydrocarbures et de travaux hydrauliques ainsi que de huit directions centrales, à savoir :

- ✓ Division travaux hydrocarbures
- ✓ Division travaux hydrauliques
- ✓ Direction des Ressources Humaines
- ✓ Direction Finances et Comptabilité
- ✓ Direction des Moyens Communs

⁵ Document interne de l'entreprise, détraction générale.

Chapitre 03 : étude de cas

- ✓ Direction Contrôle de Gestion
- ✓ Direction Technico Commerciale
- ✓ Direction de l'Audit
- ✓ Direction Approvisionnements et sous-traitante
- ✓ Direction Matériels

Les principaux clients de COSIDER Canalisation par activité sont :

Activité hydrocarbure :

. SONATRACH

. SONEGAS

Activité hydraulique :

. Algérienne Des Eaux (ADE)

. Office National d'Irrigation et Drainage (ONID)

. Agence Nationale des Barrages et Transfert (ANBT)

. Direction Hydraulique de Wilaya (DHW)

. Office National de l'Assainissement (ONA)

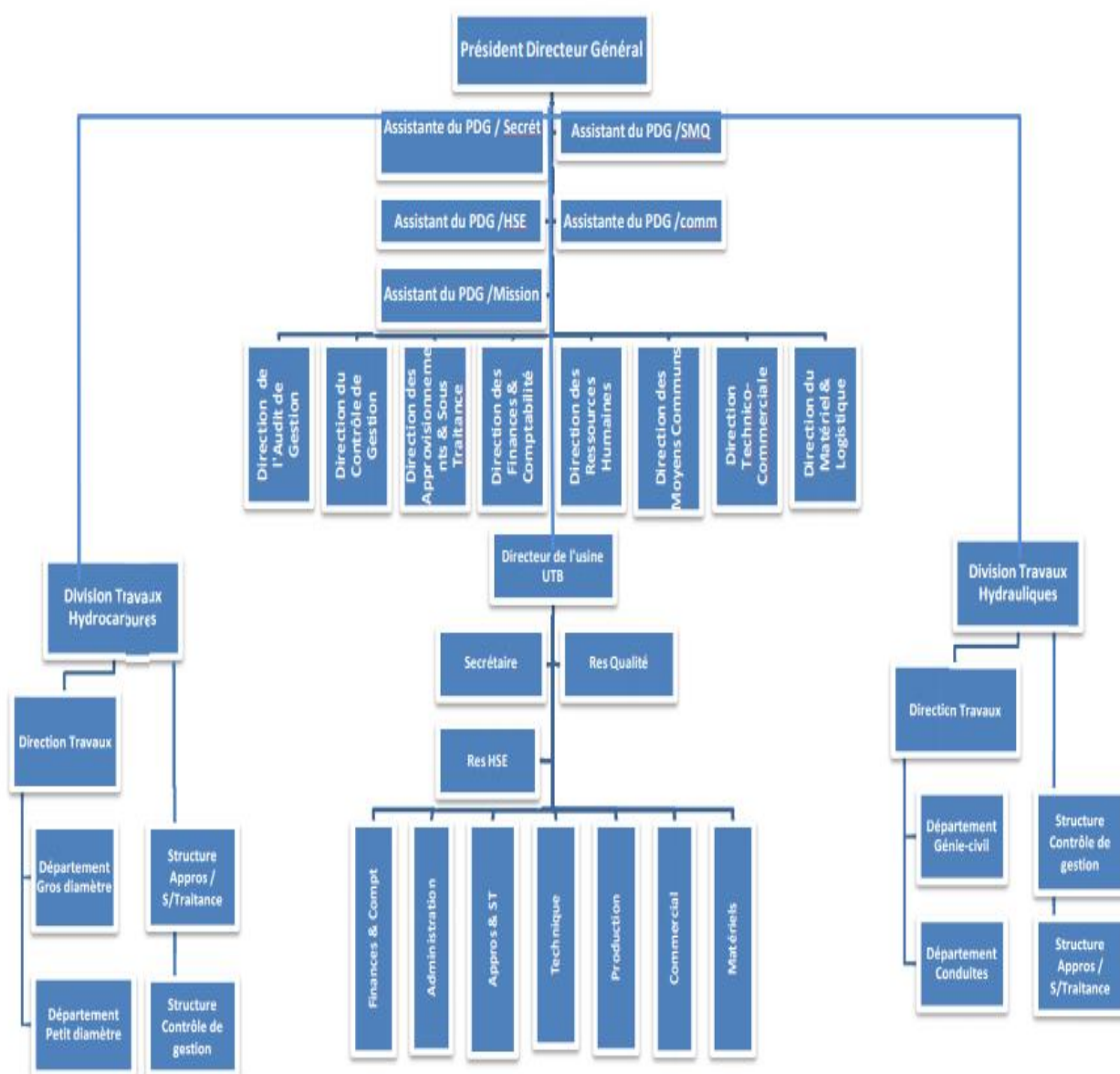
1-2 Organisation, structure et missions de COSIDER canalisation :

1-2-1 L'organigramme de COSIDER canalisation :

Afin de concevoir la structure de l'organisation et d'atteindre les objectifs d'affaires COSIDER Canalisation a opté pour une Hiérarchie fonctionnel comme suite :

Chapitre 03 : étude de cas

Figure N°III-01. : Organigramme de COSIDER Canalisation



Source : document interne, service des Ressources humaines

1-2-2 Les différentes directions de COSIDER canalisation :

➤ Direction générale :

Le PDG de COSIDER canalisations Fethi ZEROUALI est le gestionnaire principale.

Le comité du groupe espace de concertation, définit et met en œuvre la stratégie générale du Groupe. Il se réunit autant de fois que nécessaire et au minimum une fois

Chapitre 03 : étude de cas

par trimestre, il suit l'évolution des plans d'action, les performances des entités opérationnelles, les opportunités de développement et les risques inhérents aux activités du Groupe et de ses filiales.

- L'assistant du PDG chargé de missions est chargé de gérer les dossiers spécifiques.
- Assistant du PDG responsable système management qualité S.M.Q, Il est chargé de :
 - établir le planning des audits.
 - maintenir à jour système documentaire.
 - Animer les revus de processus SMQ.
 - Suivre les indicateurs qualité de l'entreprise.
- Assistant de du PDG chargé de l'hygiène et sécurité de l'environnement « HSE » est chargé de : La mise en œuvre de la politique d'hygiène et sécurité dans l'entreprise, contrôler les conditions d'hygiènes et de sécurité, proposer des amélioration, organiser et animer les actions de formation obligatoires et spécifiques.

➤ **Direction de finance :**

Directeur des finances et de la comptabilité « cadre dirigeant », Il doit :

- Établir les bilans comptables
- Assurer la gestion de la trésorerie.
- Mobiliser régulièrement les fonds nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.
- Assurer le suivi de la fiscalité.

➤ **Direction d'approvisionnement et de la sous-traitante :**

Le directeur vise à faire :

- La réception des demandes d'approvisionnement.
- La transmission des plis à la commission des marchés.
- L'étude des demandes et/ou accords du groupe COSIDER pour les appels d'offre national.

➤ **Direction des moyens communs :**

Le directeur central des moyens communs définit la politique de gestion des moyens de l'entreprise, et assure la bonne exécution des contrats clients.

Chapitre 03 : étude de cas

➤ **Direction central de l'audit :**

Le directeur établit le programme annuel de l'audit, s'enquiert l'efficacité des actions et analyse et transmet les rapports élaborés par les auditeurs.

➤ **Direction central de control de gestion :**

Le directeur contrôle et synthétise des tableaux de bord, fait la coordination et l'exploitation du processus budgétaire.

➤ **Direction central du matériel et logistique :**

Le directeur assure la cohérence des activités entre les différents pôles et structures, élabore le plan d'investissement et de rénovation du matériel ainsi que le programme annuel des reformes.

➤ **Direction des ressources humaines :**

Le directeur des ressources humaines est responsable du service de gestion des employés au Cosider. Il a pour rôles de :

- Définir la politique de gestion des ressources humaines en collaboration avec la direction générale.
- Participer à l'élaboration et l'actualisation de la stratégie globale de l'entreprise.
- Veillez au respect de la législation et la réglementation du travail ; Elaborer des plans de développement.

1-2-3 Missions principales de COSIDER canalisations :

COSIDER canalisations s'est développée autour de trois axes majeurs stratégiques et particulièrement porteurs Les principales missions de COSIDER Canalisations consistent en la prise en charge de projets de :

- Construction d'ouvrages destinés au transport d'hydrocarbures liquides ou gazeux par oléoducs,
- Réalisation de tous types de canalisations hydrauliques,

Chapitre 03 : étude de cas

- Réalisation d'installations de traitement d'eau potable et d'épuration des eaux usées.

Les ouvrages concentrés tels que les stations de pompage, de compression de gaz ainsi que les stations de traitement, d'épuration et de stockage d'eau figurent également en bonne place dans le plan de charge de COSIDER Canalisations.

Le principal défi de COSIDER Canalisations est de maintenir ses hauts standards de performance dans la pose de canalisations, avec à son actif la réalisation de plus de 2500 km de linéaire en 48 pouces, record mondial détenu depuis 2006.

Parmi les projets les plus importants réalisés les dernières années, il y a lieu de citer :

❖ Pour le compte de Sonatrach :

- Le projet ROK1 - 34" : 383 Kms de Haoud El Hamra à Skikda,
- Le projet OH3 - 30" : 167 Kms de Nezla à Haoud El Hamra,
- Le projet LR1 - 24" : 182 Kms de Haoud El Hamra à HassiR'mel,
- Le projet GR2 - 42" /-48" : 432 Kms d'Adrar à Rhourd Ennouss,
- Le projet D GK1 - 40" : 76 Kms Constantine,
- Le projet OZ2 – 34" : 418 Kms de Haoud El Hamra à Laghouat,
- Le projet GEM 1 – 48" : 293 Kms PC1 (Ras El Miad) - PC3 (Ain Mlila),
- Le projet Gazoduc MED GAZ 1 - 48" : 300 kms de Hassi R'mel à PC4 (Souquer),
- Le projet Gazoduc MED GAZ 2 - 48" : 127 kms de Sougueur à MoctaDouz,
- Le projet Gazoduc MED GAZ 1 - 48" : 122 kms de MoctaDouz à Béni Saf,
- Le projet GEM 2 – 48" : 256 Kms de HassiR'mel à Oued SafSaf,
- Le projet GR 4 : un gazoduc de 48" allant de RhoudNouss à Hassi Messaoud sur une longueur de 536 Kms,
- Le projet ELR 1 : un oléoduc de diamètre 24" allant de Hassi Messaoud à HassiR'mel sur une longueur de 336 Kms.

❖ Pour le compte de Sonelgaz :

- L'Antenne Gaz - 28" : 35 Kms : Sidi Bel Abbès – Hammam Bou Hadjar
- L'Antenne Gaz - 8" : 35 Kms : Batna - Arris
- L'Antenne Gaz - 8" : 30 Kms : Arris - Menaa
- L'Antenne Gaz - 24" : 15 Kms : Alimentation Centrale Electrique d'Alger.
- Alimentation centrale Berrouaghia - 24" : 36 kms

Chapitre 03 : étude de cas

- L'interconnexion Ksar El Boukhari -20" : 36 kms

❖ Projets Hydraulique :

- L'AEP Barrage Gargar - Bir El Djir + Stations de pompage et de traitement
- L'AEP SAA / Sécurité de l'alimentation en eau potable d'Alger (avec SNC Lavalin)
L'AEP Sedrata – Ain El Beida - 100 Kms
- La Protection de la ville de Batna
- La Station de Traitement de la ville de Tiaret
- La Station de Traitement de la ville de Jijel
- Equipement du périmètre de la Mitidja ouest tranche II
- Equipement du périmètre d'irrigation du bas Cheliff sur 7.715 ha
- Travaux d'assainissement et de protection contre les crues du périmètre d'ElTarf sur 12.415 ha
- Alimentation en eau potable de ville d'Oran à partir du barrage de Gargar
Approvisionnement en eau potable des centres de Batna, Arris et Khenchela à partir du barrage de Koudiet M'daouar
- Etude et réalisation de la station d'épuration de la ville de Tiaret
- Etude d'exécution, réalisation et exploitation de la station d'épuration de la ville de Jijel
- L'AEP Sedrata – Ain El Beida - 100 Kms

1-3 Présentation de COSIDER canalisation en matière de RH :

Nous tenons à préciser que notre analyse de la fonction RH de COSIDER canalisation est basée d'un part sur notre observation, c'est-à-dire sur ce que nous avons constaté durant notre période de stage, et d'autre part sur les discussions que nous avons eues avec les personnes concernées.

1-3-1 Présentation de la DRH :

La Direction des Ressources Humaines joue un rôle très important dans le management de l'entreprise, de plus elle est considérée l'une des fonctions névralgiques surtout avec la diversité des catégories socioprofessionnelles « cadre, maîtrise, exécution » et la répartition

Chapitre 03 : étude de cas

par collectif« administration, technique, maintenance et production » et la répartition géographique sur tout le territoire national.

La gestion de la Ressource Humaines a pour aboutissement dans la rentabilisation de ce que l'on appelle en économie le « capital humain », un climat et des conditions de travail qui permettront l'utilisation optimale de ce capital, et aux mieux des capacités de ce dernier si les rémunérations sont stimulantes et les plans de carrières et de formation valorisants.

1-3-2 Missions de directeur des RH :

Le Directeur Central des Ressources Humaines a comme mission fondamentale l'aménagement des conditions organisationnelles et opérationnelles de redéploiement des activités d'administration et de gestion des Ressources Humaines de l'entreprise. Il est chargé aussi des tâches suivantes :

- Participer à l'élaboration et l'actualisation de la stratégie globale de l'entreprise ;
- Elaborer, actualiser et contrôler la stratégie de valorisation de la Ressources Humaines et de sa gestion ;
- Elaborer des plans de formation en adéquation avec ses besoins ;
- Etablir et exploiter les recueils se rapportant à la législation et à la réglementation du travail ;
- Veuille au respect de la législation et la réglementation du travail ;
- Elaborer, mettre à jour les procédures de « sélection-recrutement-accueil et intégration des nouveaux agents-mutation-formation-promotion-évaluation et sanction » ;
- Etablir la mise à jour de la nomenclature des emplois ;
- Elaboration et la maintenance du système de rémunération ;
- Assistance en matière de clarification et de respect des réglementations ;
- Constituer, et la mise à jour du fonds documentaires des Ressources Humaines ;
- Elaborer des plans de développement ;
- Veuille au maintien d'un bon climat social au sein de l'entreprise ;

Chapitre 03 : étude de cas

- Assurer la mise en place d'un système d'information intégré des Ressources Humaines.

1-3-3 différents départements de DRH :

La Direction des Ressources Humaines a mis en place un processus pour gérer les activités décrites auparavant. Cette Direction se compose en quatre (04) départements :

➤ Département Juridique :

Le département Juridique est avant tout un département de documentation. Il rassemble un maximum d'informations juridiques pour les diffuser, après les avoir étudiées, chargé principalement de :

- étude d'aspects juridiques et de conformité avec la législation et la réglementation en vigueur ;
- constitution des dossiers des affaires et leur suivi en relation avec les services internes (unités, DFC...) et externes avec les avocats, juridiques et huissiers ;
- suivi d'application des décisions de justice et établissement de rapport et bilans requis par l'entreprise, la tutelle et /ou les organismes externes ;
- tenue et mise à jour des dossiers du patrimoine immobilier de l'entreprise et traitement de toute question y afférente ;
- relations avec les notaires et le CNRC (publicité légale, établissement d'actes...) ;
- suivi en relation avec les unités des dossiers, contrats et conventions administratifs (assurances, locations ;
- relations avec les commissaires-priseurs pour la vente des matériels réformés, établissement des décisions d'aliénations et leur transmission à la DFC et unités concernées

➤ Département Formation :

Pour ce qui est de la formation, nous constatons COSIDER canalisation en donne beaucoup d'importance, les employés sont régulièrement formés et dans tous les domaines

La formation est le résultat d'une obligation légale de COSIDER canalisation qui doit consacrer au minimum 1 % de la masse salariale aux dépenses de formation. La formation est donc un volet important de COSIDER canalisation.

Chapitre 03 : étude de cas

Des possibilités sont offertes au personnel en fonction des besoins de l'entreprise et ceux des employés. Chaque année, l'entreprise définit un plan de formation par (une fiche d'analyse des besoins de formation) : objectifs, formations internes et externes prévues, moyens financiers...Et ce pour perfectionner ses salariés sur leurs postes actuels et les former des nouveaux outils.

Il consiste donc à déployer l'objectif de développement des ressources humaines. Selon le DRH, le plan de formation représente une étape préalable très utile car il permet de mieux cadrer les formations en fonction des employés ciblés

➤ **Département GPEC :**

Le département pilote et coordonne la démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et garantit la cohérence des livrables. Elle propose et finalise les méthodes et les outils. Elle est également force de proposition sur les plans d'actions RH auprès de la direction.

La mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences demande la contribution de plusieurs acteurs et ce à tous les niveaux de l'entreprise mais au niveau de COSIDER canalisation les acteurs ne participent pas à cette démarche, les managers n'aident pas à la conception des outils et ils ne suivent pas les plans d'actions.

Ainsi, le département n'informe pas les collaborateurs sur les enjeux économiques, techniques, sociaux, etc., ni sur les bénéfices individuels pour les salariés en terme d'amélioration de leur employabilité.

➤ **Département des ressources humaines (personnel) :** Département d'accueil pour mon stage

Le département ressources humaines est chargé de :

- Assurer le suivi de l'application par les unités de la législation et de la réglementation du travail, de la convention collective et du règlement intérieur de l'entreprise ainsi que des instructions et des procédures de gestion administrative du personnel ;

Chapitre 03 : étude de cas

- Assurer la gestion administrative du personnel du siège de l'entreprise et d'apporter son assistance dans la gestion du personnel
- Vérifier mensuellement la paie du personnel établie par les unités avant l'ordonnancement et procéder à la consolidation des frais du personnel pour l'ensemble de l'entreprise.
- Traiter les dossiers de conflits individuels de travail et en assurer le suivi en relation avec les inspections du travail concernées ;
- Assurer le secrétariat de la commission de discipline ;
- Participer à l'élaboration des plan de formation et de suivre leur application ;
- Etablir les rapports, bilans et situations consolidées périodiques relatifs aux effectifs et aux frais du personnel ;
- Participer à l'élaboration des procédures et instructions de gestion et à la conception des supports et canevas de gestion administratives de circulation de traitement des informations ;
- Veiller au recrutement sur la base du planning de recrutement établi en relation avec les services concernés et en fonction du plan de charge.

Section02 : Etat des lieux et diagnostic de COSIDER canalisation :

2-1Analyse des pratiques managériales introduite par COSIDER en matière de RH :

Lors de nos observations sur le terrain de l'organisation de la DRH nous avons constaté que COSIDER Canalisation fournit des efforts en matière de modernisation de la GRH et ce en introduisant dans les fiches de postes et documents relatif à l'activité RH des missions et attributions tel que définition de la politique claire et cohérente.

Globalement notre constat sur le terrain nous permet de déceler une inadéquation entre la réalité perçue dans le domaine étudié et le discours d'orientation même avec ces exigences et les référentiels en matière de conception moderne du management des ressources humaines.

Le management des ressources humaines devient de plus en plus un acte stratégique de la conduite des hommes et du changement, devant les impératifs de ce nouveau monde dominé essentiellement par la modernisation de l'économie, l'internationalisation des marchés et l'universalisation des compétences.

Chapitre 03 : étude de cas

Le cadre régissant l'orientation de la DRH au sein de cette entreprise ne répond pas entièrement aux exigences du management moderne sur le terrain.

Nous pensons que le paradoxe caractérisant le cadre d'orientation de l'entreprise en question, s'applique par la dominance d'une logique administrative des RH, il s'agit d'efforts consentis par les gestionnaires de l'entreprise accentué uniquement sur les aspects techniques loin du management collaboratif moderne.

En complément à ces analyses nous notons ainsi l'absence d'une vision globale et intégrée des gestionnaires sur le terrain.

La vision dominante dans l'entreprise actuellement est d'avantage technique, animée par l'esprit et la culture « Taylorienne » celle qui recherche l'efficacité de l'entreprise en négligeant les aspects humains

L'essentiel de la GRH de COSIDER canalisation est l'administration des personnes : la paie, les formalités d'embauche, la tenue des dossiers et le traitement des informations pour les services internes et les organismes extérieurs.

La DRH de COSIDER Canalisation d'aujourd'hui devrait à notre sens s'investir d'avantage dans la mise en valeur des vrais principes du management moderne et d'un cadre de communication interne cohérente et répondant aux exigences de son développement.

2-2 Analyse des points forts et points faibles :

2-2-1 Points forts :

- Les collaborateurs sont prêts à changer leurs habitudes pour s'adapter à une nouvelle organisation et à de nouveaux objectifs.
- Le personnel possède des compétences et de savoir-faire.
- L'entreprise est organisée de façon à pouvoir fonctionner sans une présence forte du dirigeant.
- Une maîtrise des statistiques concernant les effectifs : effectifs budgétaires, effectifs, réels payés, effectif en activité effectifs en équivalent temps plein. Evolution sur plusieurs années, globalement et pour structure, la pyramide des âges, ancienneté niveau de qualification, par catégorie socioprofessionnelle.

Chapitre 03 : étude de cas

- Une gestion rationnelle et coordonnée des effectifs sur les quatre dernière années ; niveau des effectifs stable (qui n'a évolué que pour faire face au besoin d'accroissement du plan de charge).
- Une cohérence et une coordination entre l'organisation prévue de l'entreprise (définie dans l'organigramme, dans les définitions de fonctions, les contrats de travail, ...) et l'organisation réelle.
- Une politique systématique d'accompagnement et d'intégration des nouvelles recrues.
- Une politique de formation dynamique touchant tous les niveaux de la catégorie socioprofessionnelle.

2-2-1 Points faibles :

- Les rôles des employés sont déterminer et leurs responsabilité est limitées.
- L'organigramme de l'entreprise Cosider canalisation est très pyramidal
- L'adoption d'une structure hiérarchique à mener de réduire le rôle de chaque chef de service et de limité la communication entre les dirigeants et les salariés.
- Le pouvoir de décision est unique, ayant pour conséquence principale le manque de prise d'initiative : le partage des attributions est, ainsi, difficile à effectuer d'une manière efficace au sein de Cosider canalisation.
- Salaires démotivants qui favorisent par fois les départs vers d'autres offres de travail.

Section 03 : Enquête empirique au pris des employés :

Nous avons traité dans cette section la partie empirique de notre travail, commence dans la première sous-section par la méthodologie de recherche.

Dans la deuxième section, nous avons présenté les recherches que nous avons menées sur le terrain, des observations faites et des données recueillies sur le management collaboratif et sur la performance humaine au sein de COSIDER canalisation et l'analyse, l'interprétation de ces données, enfin nous essaierons de donner des recommandations face aux conclusions de notre recherche.

3-1 Méthodologie de recherche empirique :

Cette sous-section comprend une description de la méthodologie suivie dans la collecte des données nécessaires à l'étude du cas pratique, les acteurs ciblés, l'échantillon...etc.

Chapitre 03 : étude de cas

3-1-1 Description de la méthodologie de la recherche :

Les études menées en ce domaine se servent le plus souvent des méthodes d'étude qualitative, vu la nature de l'objet auquel on est généralement confronté qui est l'Homme au travail.

Notre thème de recherche portait sur le management collaboratif et son apport sur la recherche de la performance humaine au sein de COSIDER canalisation, plusieurs catégories d'acteurs sont concernées. Pour nous approcher de l'ensemble de ces derniers, nous avons orienté notre recherche vers une méthodologie qualitative, avec une enquête quantitative.

3-1-2 Schéma de recherche

Dans notre enquête quantitative, nous procéderons par un questionnaire car nous jugeons cette méthode appropriée pour recueillir des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits. Il permet d'évaluer de manière plus efficiente le management intégré par COSIDER canalisation à travers l'avis des personnes concernées.

3-1-3 Population ciblée :

La population que nous avons choisie se trouve au sein de la direction générale de COSIDER canalisation ou nous avons effectué notre stage pratique car c'est à cet endroit que nous pouvions retrouver une plus grande diversité de la population concernée mais aussi par souci de proximité et de facilité de distribution et de collecte des données.

Les personnes visées dans cette enquête sont les cadres supérieurs, les cadres et les maîtrises puisque ils sont concernés par l'intégration du management collaboratif et par la recherche de la performance humaine, allant des simples maîtrises et cadres (secrétaire, rédacteur principale, sous-chef de service, chef de service et chef de service principal) aux cadres supérieurs (chefs départements et directeurs). Le choix de cette catégorie est justifié en raison du fait que nous avons voulu cibler notre étude sur une population précise. Aussi, elle représente la population qui puisse être à même de répondre de manière plus critique, efficiente, concrète et objective à nos préoccupations.

3-1-4 La construction de l'échantillon :

Dans le cadre d'une étude quantitative, l'échantillon est un sous ensemble de la population de base qui est interrogé après sélection lors d'une enquête.

Chapitre 03 : étude de cas

- Questions à choix multiples :

Exemple 02 : Catégorie socioprofessionnelle :

- ☐ Cadre supérieur
- ☐ Cadre
- ☐ Maîtrise

- Des questions préformées :

Exemple 03 : Comment vous percevez à votre avis un meilleur manager ? :

- ☐ Ecoute et partage la décision
- ☐ Communique et anime les idées
- ☐ Facilite et développe l'esprit d'équipe
- ☐ Forme et accompagne
- ☐ Souple et rigoureux
- ☐ Autre

- Question d'échelle d'attitude :

Exemple 04 : Dans la réalisation de vos missions, quel est le degré de votre :

- Responsabilité :

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- Question ouverte :

Exemple 05 : Comment à votre avis peut-on modernisé le management, les pratiques de collaboration, le partage et la recherche de la performance humaine au sein de Cosider canalisation de demain ?

3-1-6 Pré-test du questionnaire :

Avant de procéder à la distribution des questionnaires, un pré-test a été effectué auprès de 10 collaborateurs, ce pré-test a permis de :

- Vérifier que nous n'avons pas utilisé des termes incompréhensibles.
- Améliorer la formulation de quelques questions.

Chapitre 03 : étude de cas

- Contrôler la cohérence du cheminement des questions.
- Mesurer la durée que la personne prend pour répondre.

3-1-7 Traitement des données :

Dans notre travail de recherche, nous avons utilisé le **logiciel SPSS** pour le traitement des données du questionnaire, la création des tableaux et des figures, ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats, afin d'utiliser le **test exact du FISHER** pour affirmer ou infirmer la dépendance entre les variables.

3-2 Traitement, analyse et interprétation des résultats :

3-2-1 Analyse par le tri à plat :

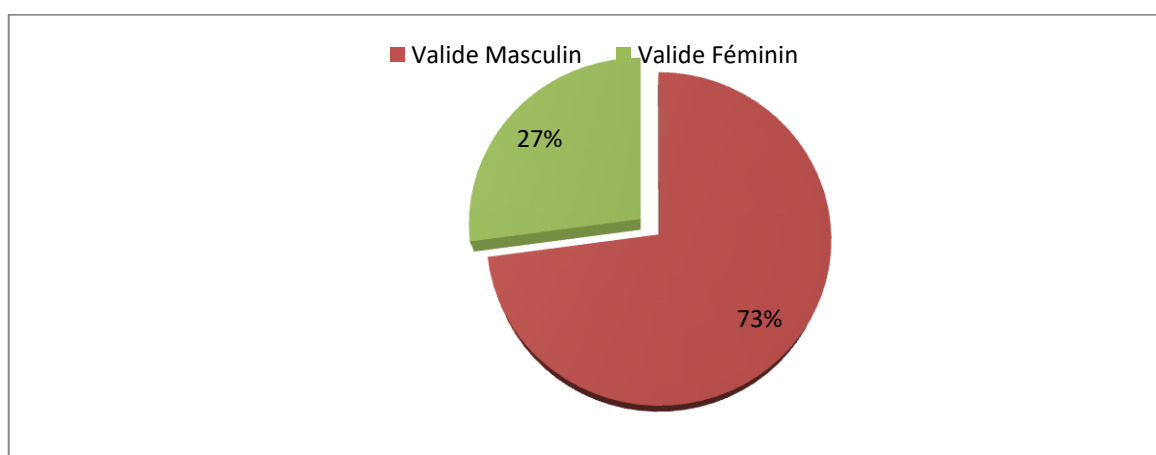
Cette méthode traite chaque question à part. Ce qui nous permettra de vérifier nos hypothèses. Elle nous permet de dénombrer les réponses à chaque question et de calculer la fréquence obtenue pour chaque réponse.

➤ **Sexe**

Tableau N°III-01 : Répartition de l'échantillon par sexe :

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Masculin	51	72,9	72,9
	Féminin	19	27,1	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-02 : Répartition de l'échantillon par sexe



Chapitre 03 : étude de cas

Commentaire :

Sur les personnes ayant répondu, 72,86% représente le sexe masculin contre 27,14% de sexe féminin, l'analyse qui peut être faite d'emblée est que la population masculine est plus importante que la population féminine.

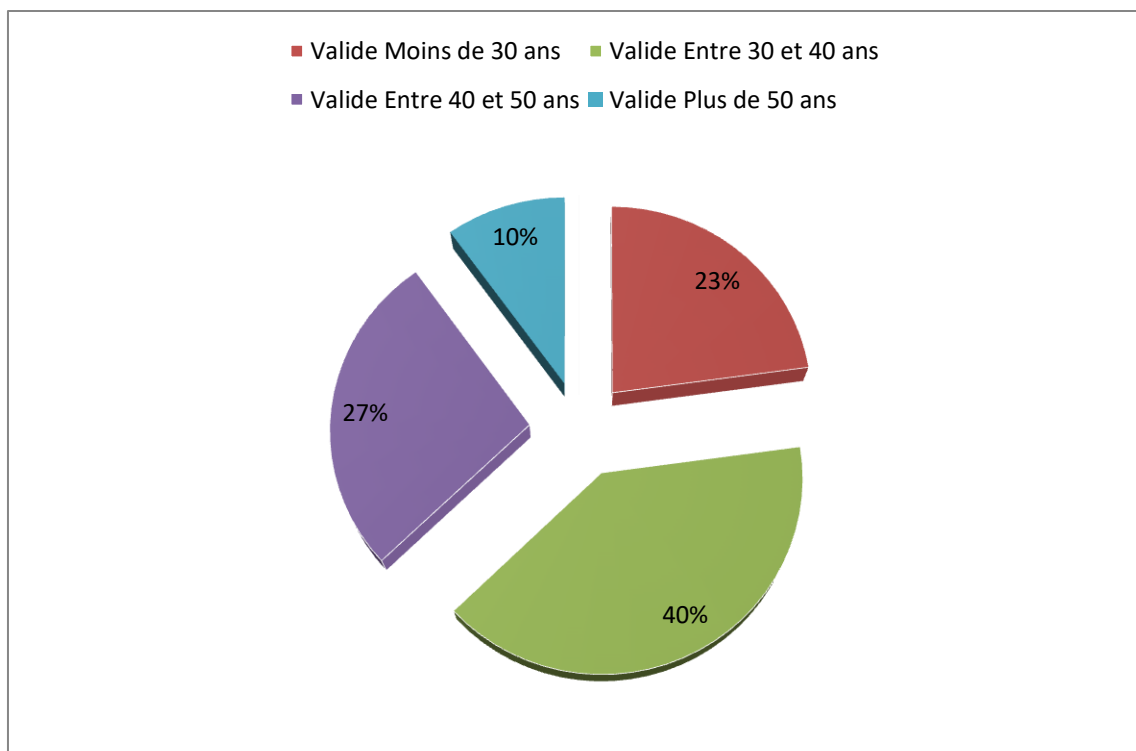
Nous pensons qu'il s'agit du métier de l'entreprise qui favorise davantage le travail masculin que le travail féminin.

➤ **Tranche d'âge**

Tableau N°III-02 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge :

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 30 ans	16	22,9	22,9
	Entre 30 et 40 ans	28	40,0	62,9
	Entre 40 et 50 ans	19	27,1	90,0
	Plus de 50 ans	7	10,0	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-03 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge :



Chapitre 03 : étude de cas

Commentaire :

Les résultats du questionnaire montrent que la tranche d'âge majoritaire de l'effectif est de 30-40 ans avec un pourcentage de 40%, et 27% pour la tranche 40-50 ans, donc plus que la moitié ont l'âge mur ce qui veut dire qu'ils disposent l'expérience nécessaire pour l'administration de l'entreprise.

La catégorie jeune active (moins de 30 ans) a une présence de 23% et 10% représente l'effectif avec un âge plus de 50 ans dont le cycle professionnel est presque fini ce qui constitue d'un côté une perte d'expérience pour l'entreprise, et d'un autre côté des chances de nouvelles recrues.

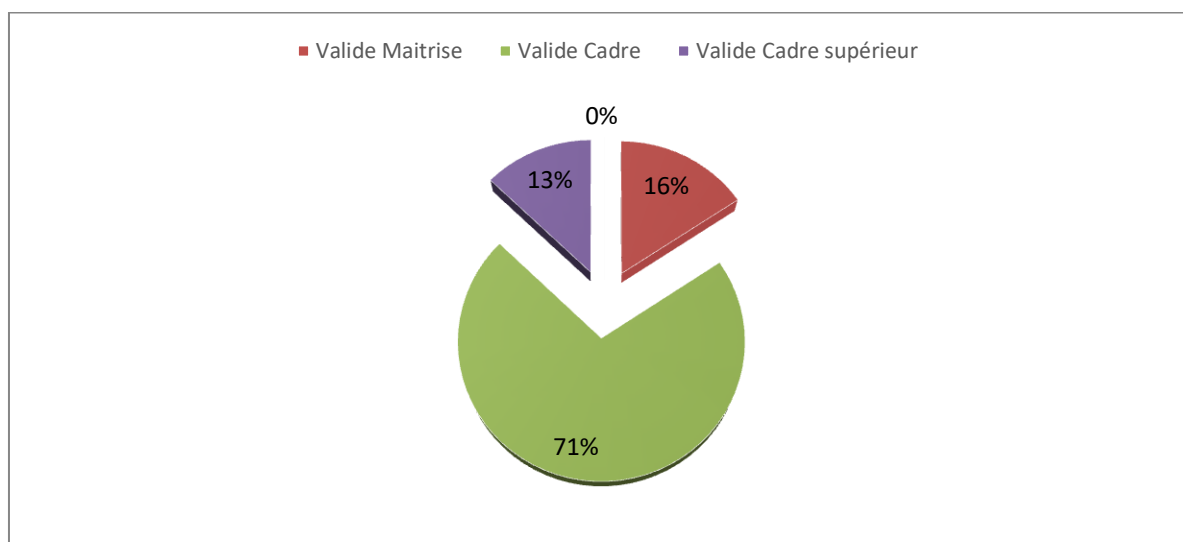
➤ **Catégorie socioprofessionnelle**



Tableau N°III-03 : Répartition de l'échantillon par catégories socioprofessionnelles :

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Maitrise	11	15,7	15,7
	Cadre	50	71,4	87,1
	Cadre supérieur	9	12,9	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-04 : Répartition de l'échantillon par catégories socioprofessionnelles :



Chapitre 03 : étude de cas

Commentaire :

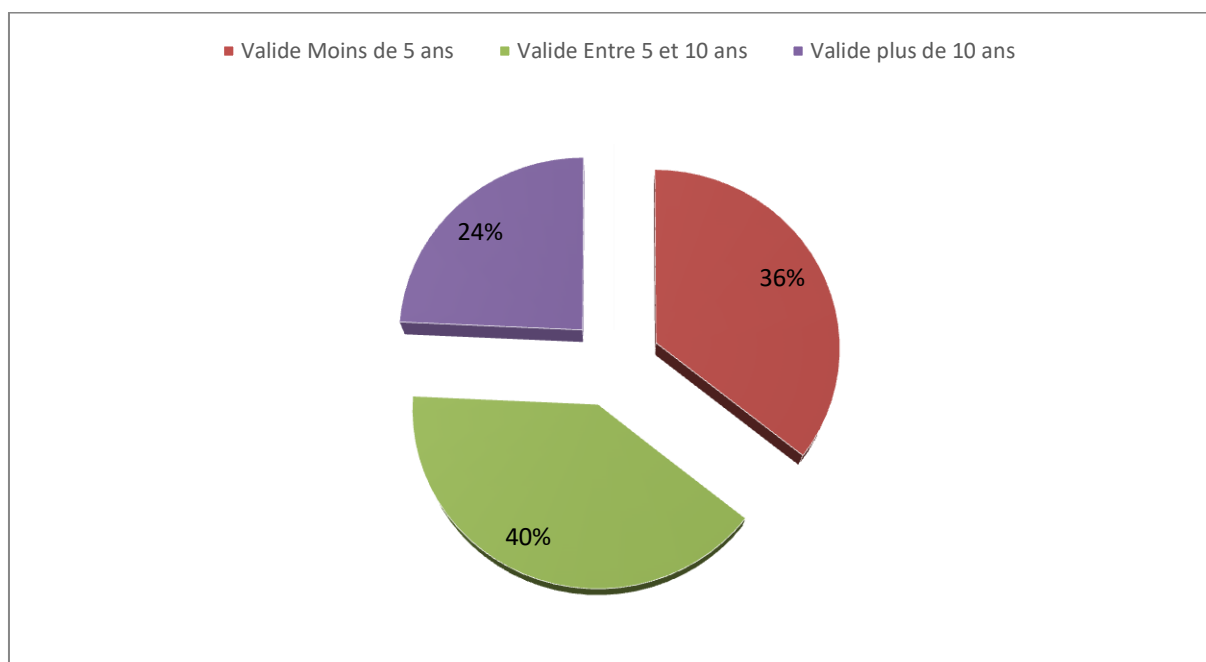
Sur un échantillon de 70 personnes, 71% sont des cadres, 16% représente la catégorie maîtrise exécution, et seulement 13% sont des cadres supérieurs, donc les cadres représentent plus que la moitié, ce qui est évident puisque la population étudiée occupe des postes administratifs.

➤ **Ancienneté**

Tableau N°III-04 : Répartition de l'échantillon par ancienneté

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	25	35,7	35,7
	Entre 5 et 10 ans	28	40,0	75,7
	plus de 10 ans	17	24,3	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-05 : Répartition de l'échantillon par ancienneté



Commentaire :

Parmi les personnes que nous avons interrogées, 40% ont une ancienneté moyenne entre 5 et 10 ans au sein de Cosider canalisation, 36% ont moins de 5 ans d'ancienneté et 24% ont plus de 10 ans d'ancienneté.

Chapitre 03 : étude de cas

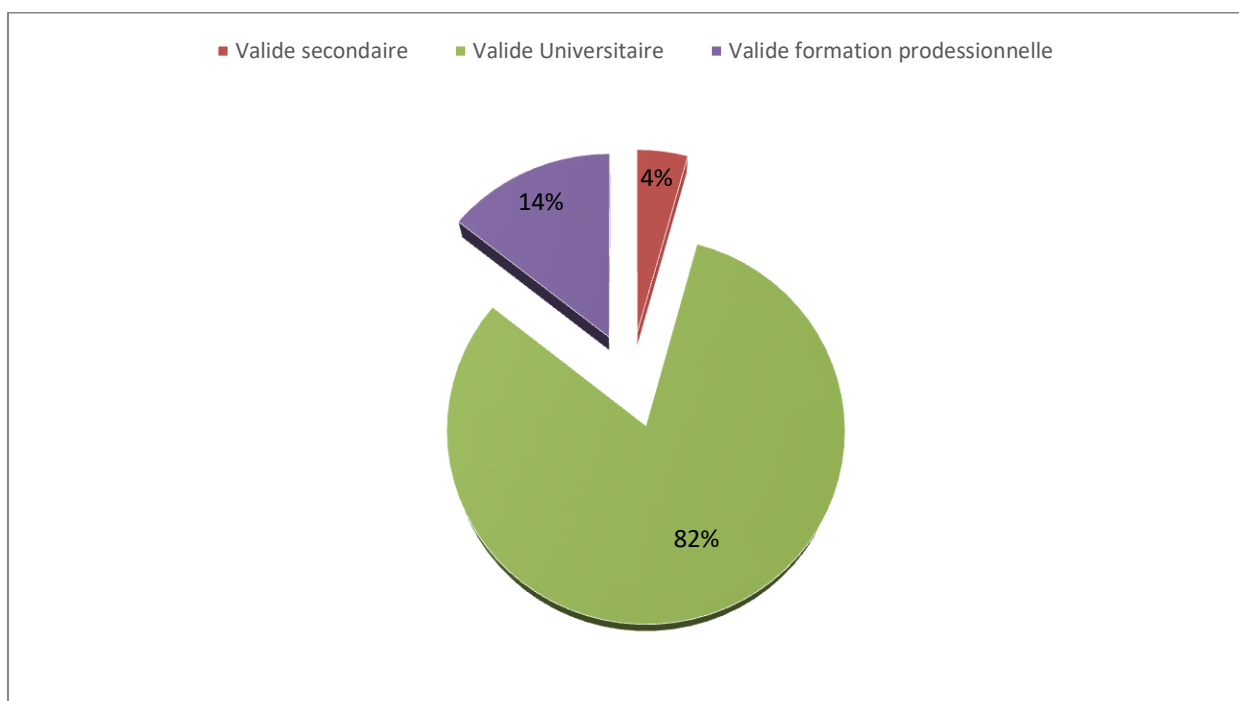
Nous retenons que la catégorie cadre même si elle est dominante, elle dispose de moins de 5 ans et de 5 à 10 ans d'ancienneté, par contre l'encadrement supérieur dispose d'une ancienneté allant plus de 10 ans dans l'entreprise.

➤ **Niveau d'instruction :**

Tableau N°III-05 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	secondaire	3	4,3	4,3
	Universitaire	57	81,4	85,7
	formation professionnelle	10	14,3	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-06- : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction



Commentaire :

La pluparts de l'effectif, 82% ont un niveau d'instruction universitaire, 14% ont fait des formations professionnelles, et seulement 4% ont un niveau secondaire. En effet les universitaires dominent l'effectif de Cosider et ça confirme les résultats obtenus précédemment dans les catégories socioprofessionnelles.

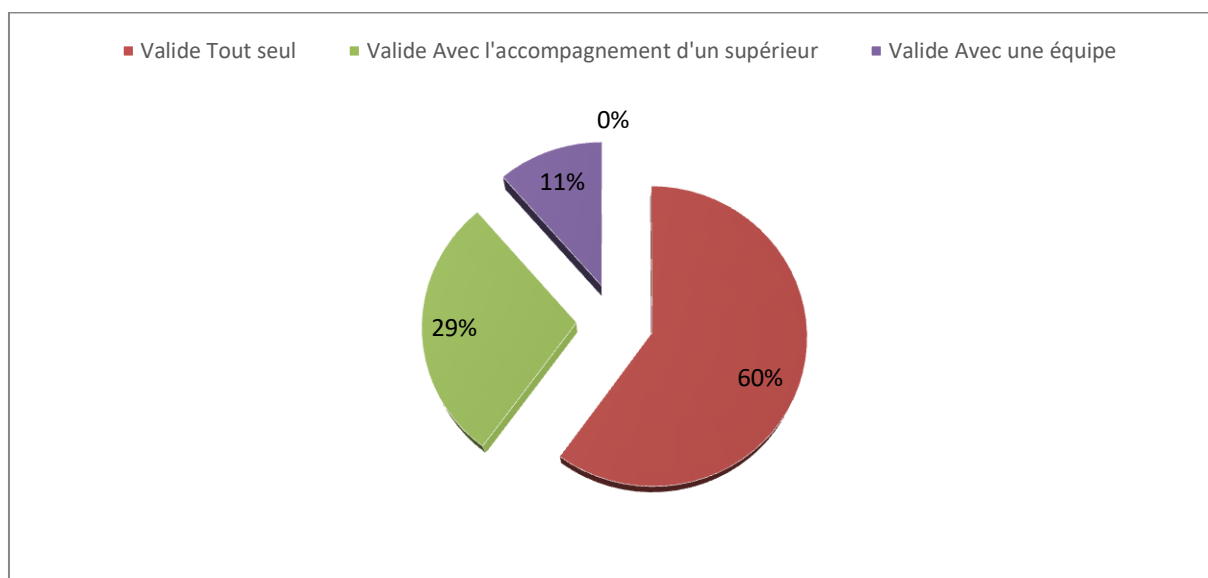
Chapitre 03 : étude de cas

➤ Accomplissement des tâches :

Tableau N°III-06 : accomplissement des tâches

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tout seul	42	60,0	60,0
	Avec l'accompagnement d'un supérieur	20	28,6	88,6
	Avec une équipe	8	11,4	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-07 : accomplissement des tâches



Commentaire :

Nous constatons que 60% de l'échantillon interrogé ont dit qu'ils accomplissent leurs tâches seuls, dont 29% ont dit qu'ils les accomplissent avec l'accompagnement d'un supérieur, et seulement 11% ont dit qu'ils travaillent avec une équipe, et donc la majorité des employés souffrent d'un manque d'accompagnement et d'un esprit d'équipe au sein de Cosider canalisation.

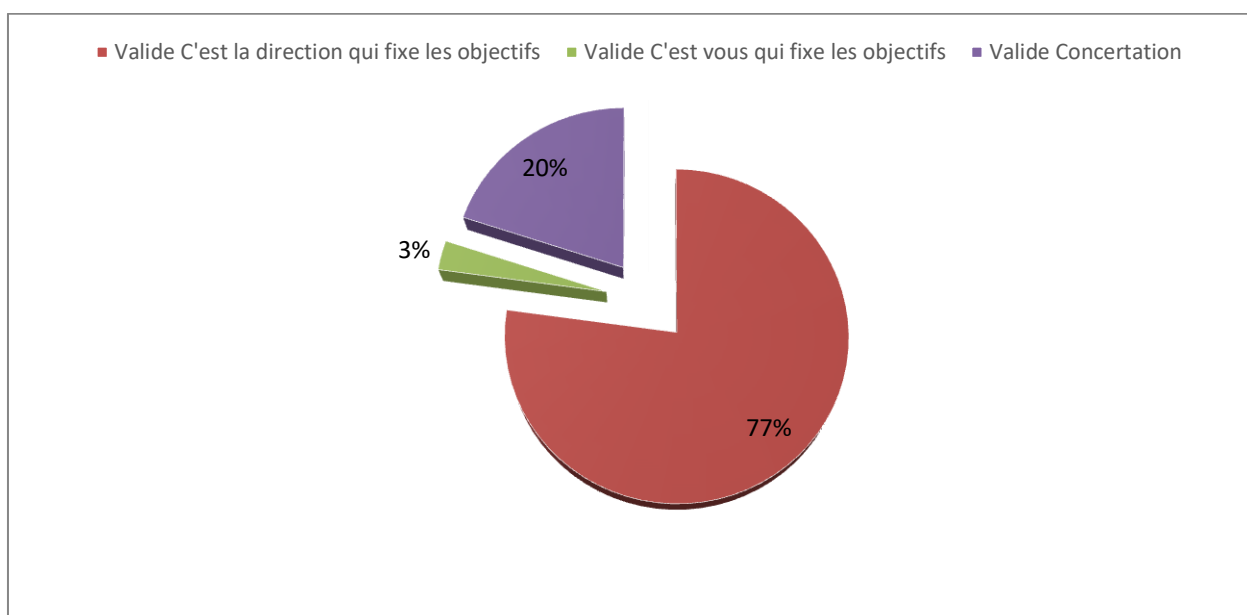
Chapitre 03 : étude de cas

➤ **La fixation d'objectifs :**

Tableau N°III-07 : la fixation des objectifs :

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C'est la direction qui fixe les objectifs	54	77,1	77,1
	C'est vous qui fixe les objectifs	2	2,9	80,0
	Concertation	14	20,0	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-08 : la fixation des objectifs



Commentaire :

Nous remarquons que la majorité des employés (77%) déclarent que c'est la direction générale qui fixe les objectifs, ce résultat reflète un niveau d'implication faible des employés de Cosider canalisation, ce qui ne leur permet pas la réalisation de soi et diminue leurs motivations, 20% des enquêtés disent qu'ils participent à la fixation des objectifs, et seulement 3% disent que c'est eux qui fixent les objectifs.

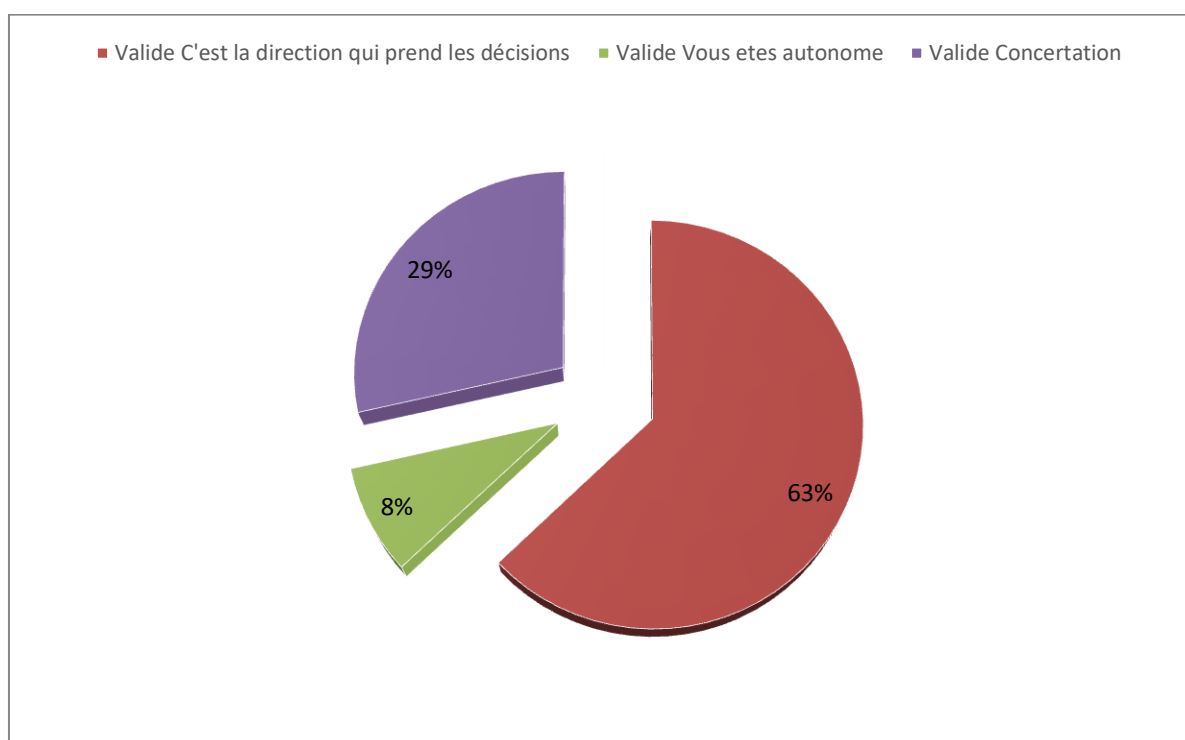
Chapitre 03 : étude de cas

➤ La prise de décision

Tableau N°III-08 : la prise de décision

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C'est la direction qui prend les décisions	44	62,9	62,9
	Vous êtes autonome	6	8,6	71,4
	Concertation	20	28,6	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-09 : la prise de décision



Commentaire :

Nous remarquons que la majorité des employés (63%) déclarent que c'est la direction générale qui prend les décisions, ce qui montre que Cosider canalisation n'encourage pas ses employés à la participation au processus de prise de décision, ce résultat reflète également le niveau d'implication des employés qui est toujours faible, dont 20% des enquêtées disent que les décisions sont prises a partir d'une concertation avec la direction, et seulement 3% disent qu'ils sont autonome au prise de décisions.

Chapitre 03 : étude de cas

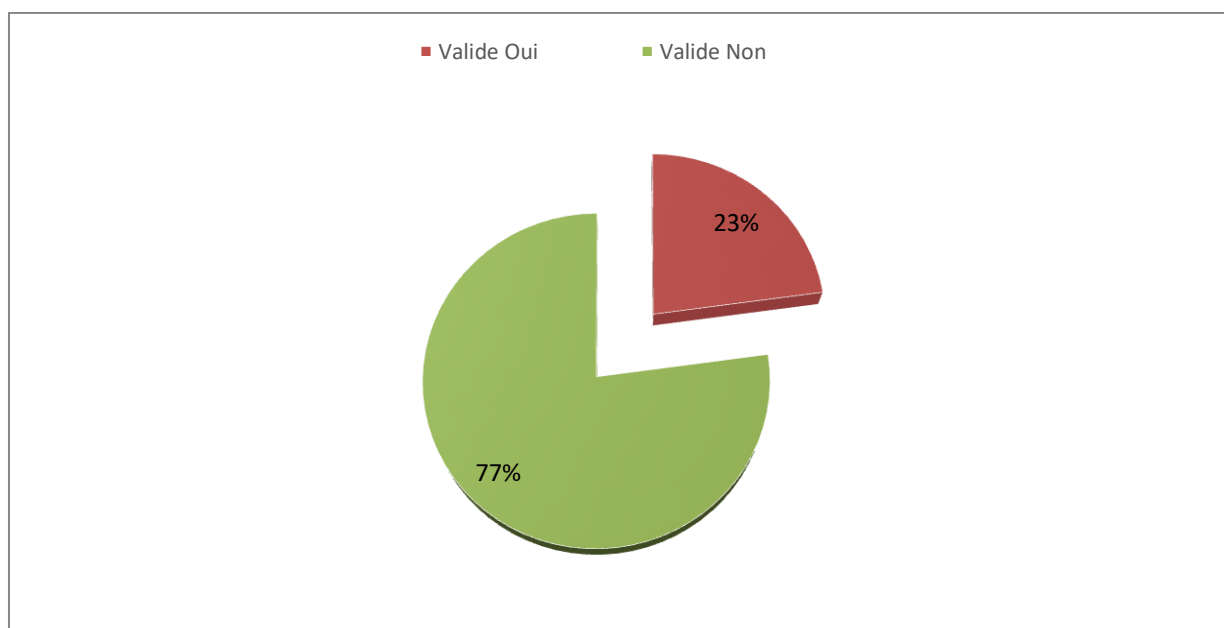
➤ Cosider canalisation s'appuie elle sur le travail d'équipe et sur la collaboration ?

Le travail d'équipe :

Tableau N°III-09 : Cosider canalisation s'appuie sur le travail d'équipe :

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	16	22,9	22,9
	Non	54	77,1	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-10 :Cosider canalisation s'appuie sur le travail d'équipe :



Commentaire :

D'après les résultats ci-dessus, on remarque que la majorité des interrogés avec un pourcentage de 77% confirment que le style du management adopté ne favorise pas l'esprit d'équipe, contre une minorité de 23% qui ont signalé le contraire.

Les enquêtées qui ont répondu « Non » justifient leur réponse par le style du management directif adopté par l'entreprise, ce style est très organisationnel mais peu relationnel et ne favorise pas le travail en équipe, chacun exécute ses tâches seul, il n'y a pas d'accompagnement ni de campagne de sensibilisation sur l'esprit d'équipe.

Chapitre 03 : étude de cas

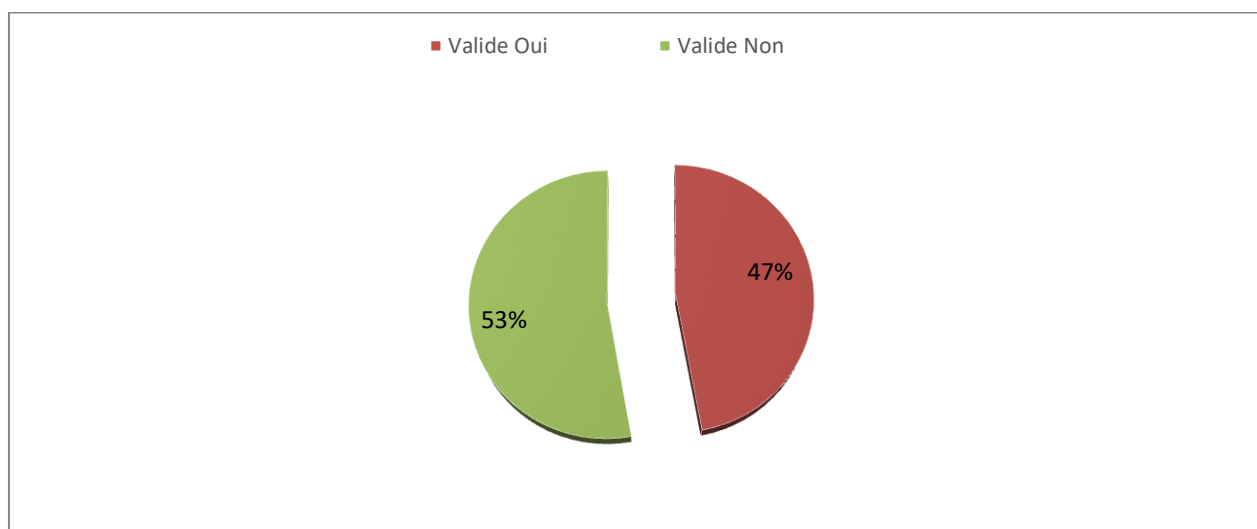
Par rapport à ceux qui signalent qu'il y a un esprit d'équipe, ils justifient leur réponse par l'existence de cohésion et de complicité entre les employés et les bonnes relations entre les collègues ce que leur fait sentir l'esprit collectif.

La collaboration :

Tableau N°II-10 : Cosider canalisation s'appuie sur la collaboration :

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	33	47,1	47,1
	Non	37	52,9	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-11 : Cosider canalisation s'appuie sur la collaboration :



Commentaire :

D'après les données récoltées, on remarque que 53% des enquêtées signalent que Cosider canalisation ne s'appuie pas sur la collaboration, par contre 47% disent qu'elle s'appuie sur la collaboration.

Les questionnées qui ont répondu « Non », justifient leur réponse par la structure hiérarchique de l'entreprise et l'exclusions des tâches toute comme la réponse précédente.

Concernant les autres, qui ont répondu « Oui », ils justifient leur réponse par des travaux effectués en collaboration entre eux et avec les employés des autres départements.

Chapitre 03 : étude de cas

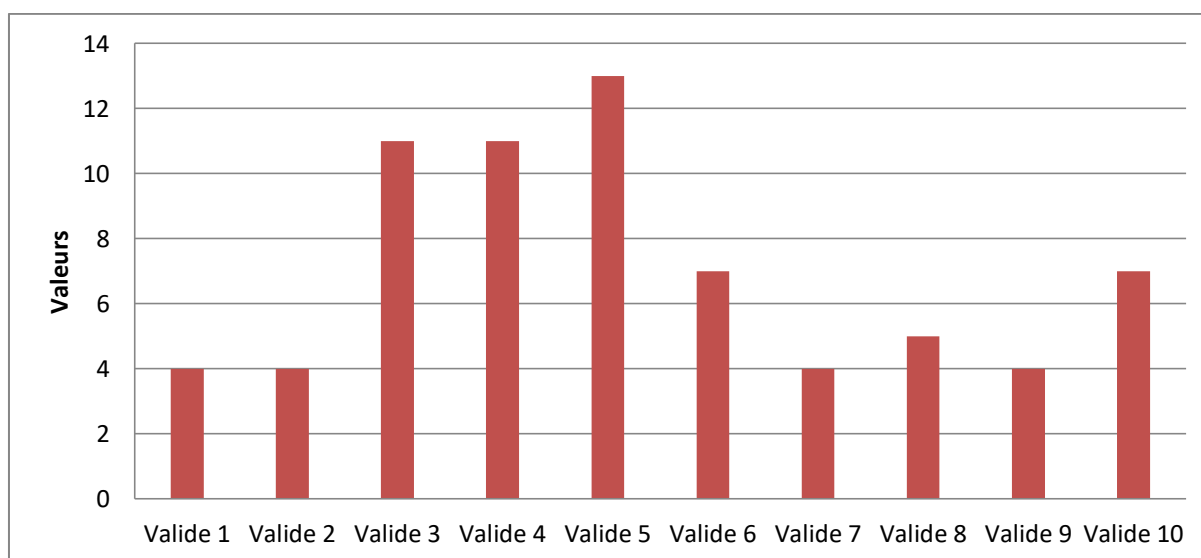
➤ Dans la réalisation de vos mission, quel est le degré de votre :

Responsabilisé :

Tableau N°III-11 : degré de responsabilité des employés :

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	4	5,7	5,7
	2	4	5,7	11,4
	3	11	15,7	27,1
	4	11	15,7	42,9
	5	13	18,6	61,4
	6	7	10,0	71,4
	7	4	5,7	77,1
	8	5	7,1	84,3
	9	4	5,7	90,0
	10	7	10,0	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-12 : degré de responsabilité des employés :



Chapitre 03 : étude de cas

Commentaire :

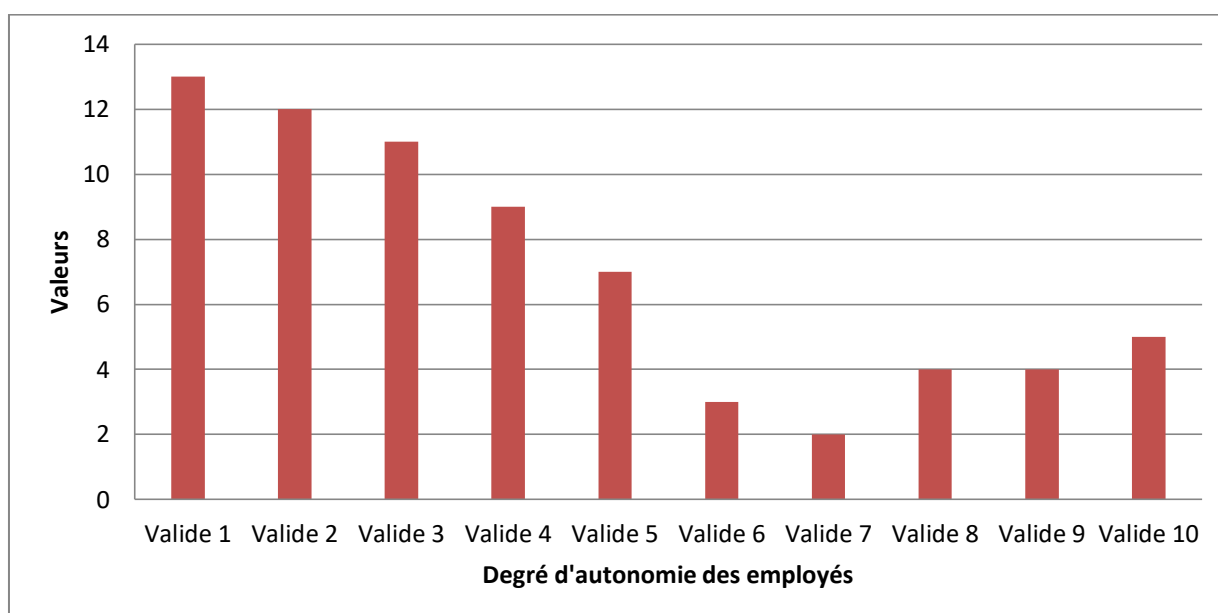
D'après la figure ci-dessus, nous remarquons que la majorité de 64,4% des employés ont un degré de responsabilité inférieur ou égale à 5 contre 35,6% qui ont un degré de responsabilité supérieur à 5.

Autonomie :

Tableau N°III-12 : degré d'autonomie des employés

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	13	18,6	18,6
	2	12	17,1	35,7
	3	11	15,7	51,4
	4	9	12,9	64,3
	5	7	10,0	74,3
	6	3	4,3	78,6
	7	2	2,9	81,4
	8	4	5,7	87,1
	9	4	5,7	92,9
	10	5	7,1	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-13 : degré d'autonomie des employés



Chapitre 03 : étude de cas

Commentaire :

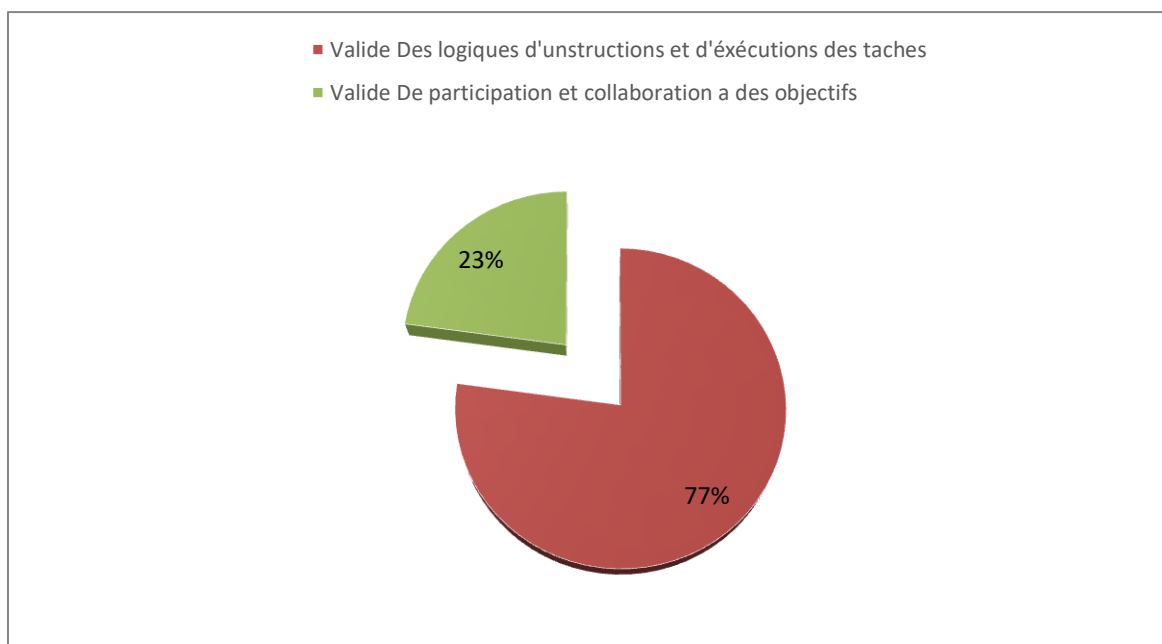
D'après la figure ci-dessus, nous remarquons que la majorité de 74,3% des employés ont un degré d'autonomie inférieur ou égale à 5 contre 25,7 % qui ont un degré d'autonomie supérieur à 5.

➤ **La relation avec la hiérarchie :**

Tableau N°III-13 : Vos relations avec votre hiérarchie sont-elles dominé à votre avis par :

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Des logiques d'instructions et d'exécutions des tâches	54	77,1	77,1
	De participation et collaboration a des objectifs	16	22,9	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-14 : Vos relations avec votre hiérarchie sont-elles dominé à votre avis par :



Chapitre 03 : étude de cas

Commentaire :

Sur les 70 personnes interrogées, 77% des répondants signalent que leurs relations avec la hiérarchie sont dominées par des logiques d’instruction et d’exécution des tâches. Et seulement 23% disent que les relations sont dominées par des logiques de participation et collaboration a des objectifs.

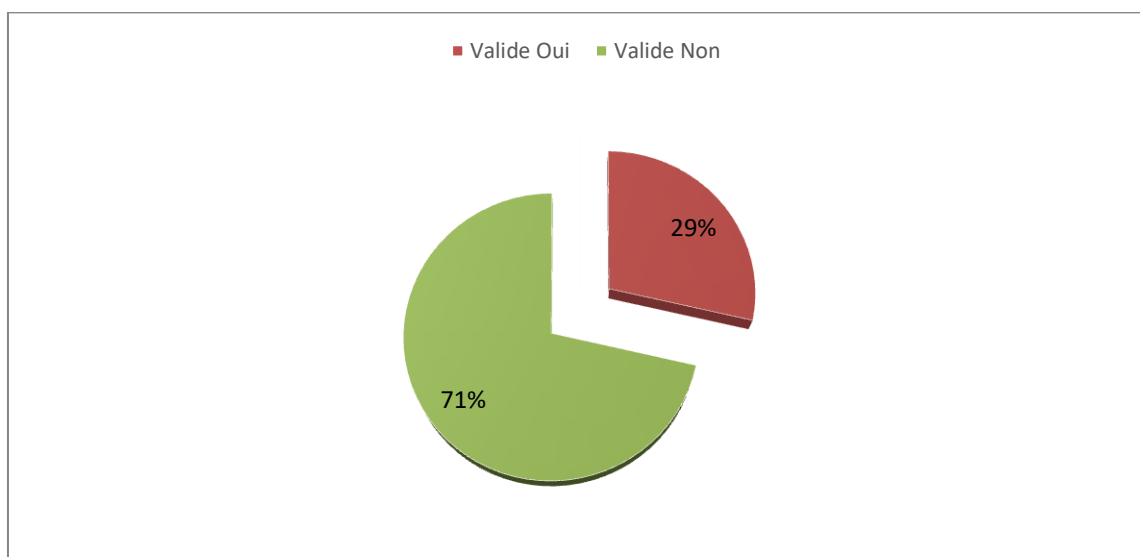
- **Pensez-vous que les pratiques managériales introduites par Cosider canalisation privilèges-elles le partage, l’écoute et la collaboration ?**

Le partage :

Tableau N°III-14 : les pratiques managériales introduites par Cosider canalisation privilèges le partage

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	20	28,6	28,6
	Non	50	71,4	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-15 : les pratiques managériales introduites par Cosider canalisation privilèges le partage



Chapitre 03 : étude de cas

Commentaire :

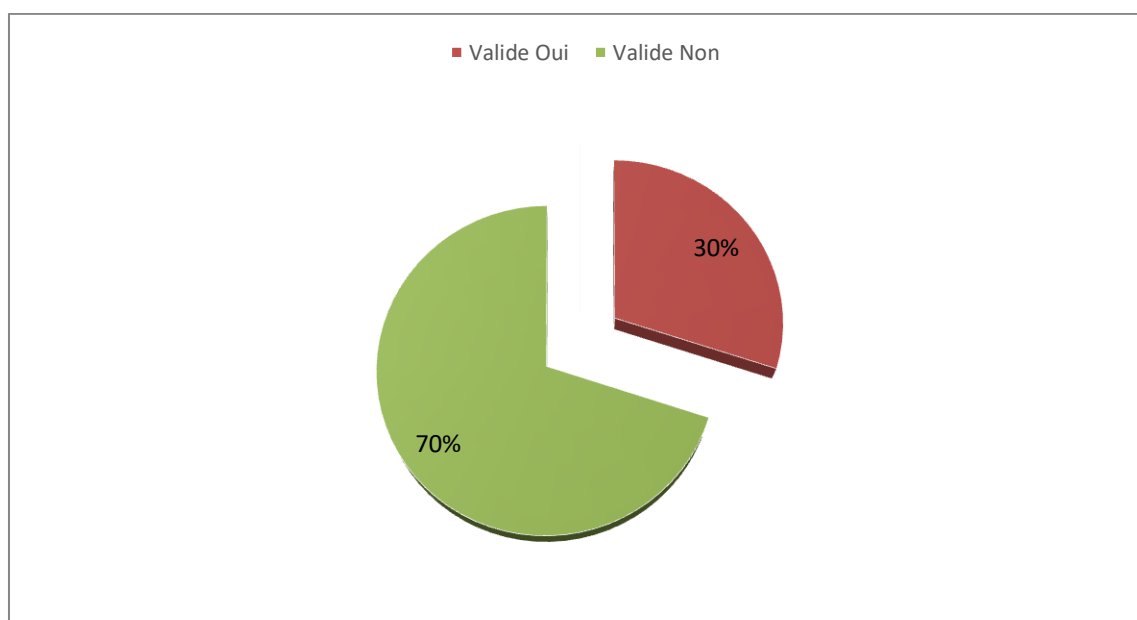
La lecture de la figure ci-dessus montre que 71% de l'échantillon confirme que les pratiques managériales introduites par Cosider canalisation ne privilèges pas le partage. Contre seulement 29% qui confirme le contraire.

L'écoute :

Tableau N°III-15 : les pratiques managériales introduites par Cosider canalisation privilèges l'écoute

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	21	30,0	30,0
	Non	49	70,0	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-16 : les pratiques managériales introduites par Cosider canalisation privilèges l'écoute



Commentaire :

La figure ci-dessus montre que 70% de l'échantillon affirme que les pratiques managériales introduites par Cosider canalisation ne privilèges pas l'écoute. Contre seulement 30% qui affirme le contraire.

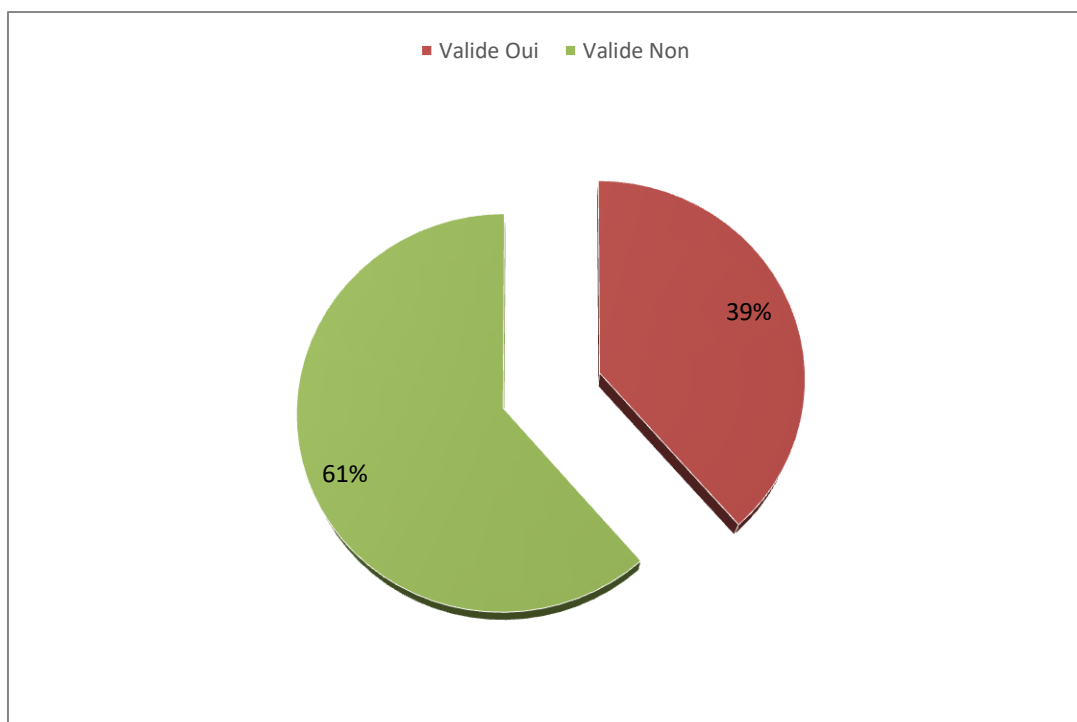
Chapitre 03 : étude de cas

a collaboration :

Tableau N°III-16 : les pratiques managériales introduites par Cosider canalisation privilèges la collaboration

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	27	38,6	38,6
	Non	43	61,4	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-17 : les pratiques managériales introduites par Cosider canalisation privilèges la collaboration



Commentaire

D'après la figure ci-dessus, 61% de l'échantillon affirme que les pratiques managériales introduites par Cosider canalisation ne privilèges pas la collaboration. D'autre part, 39% affirme le contraire.

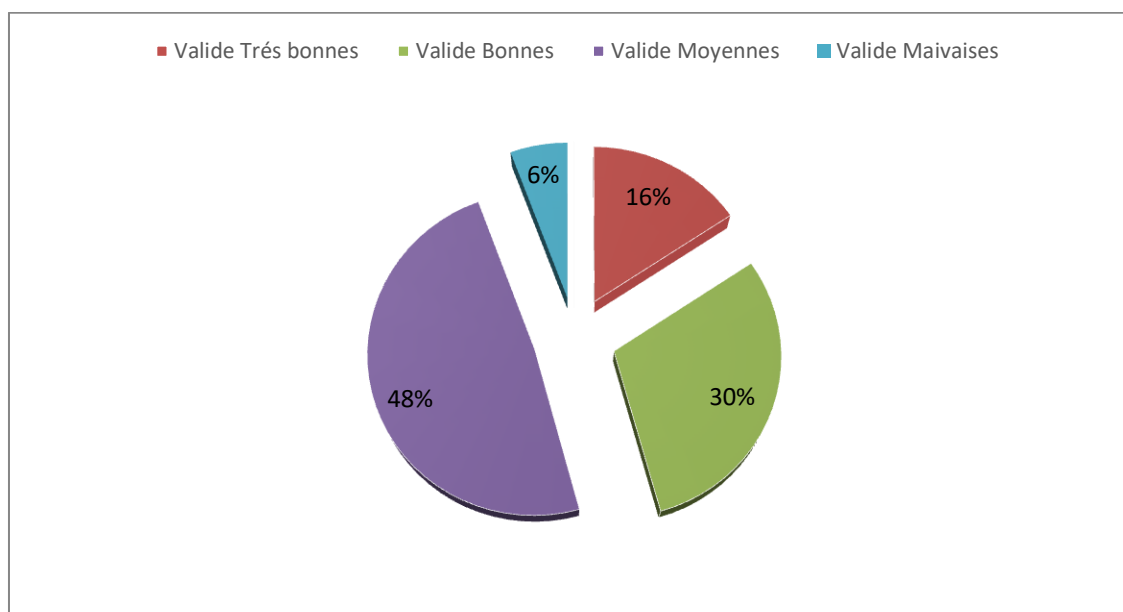
Chapitre 03 : étude de cas

➤ Que pensez-vous de vos relations avec vos responsables ? :

Tableau N°III-17 : relation avec les responsables

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Très bonnes	11	15,7	15,7
	Bonnes	21	30,0	45,7
	Moyennes	34	48,6	94,3
	Mauvaises	4	5,7	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-18 : relation avec les responsables



Commentaire :

78% de la population interrogées trouvent les relations avec le responsable entre bonnes et moyennes ; avec une légère tendance vers « moyenne » (48%), tandis que 6% ont des mauvaises relations avec le responsable et 16% considèrent que les relations sont très bonnes.

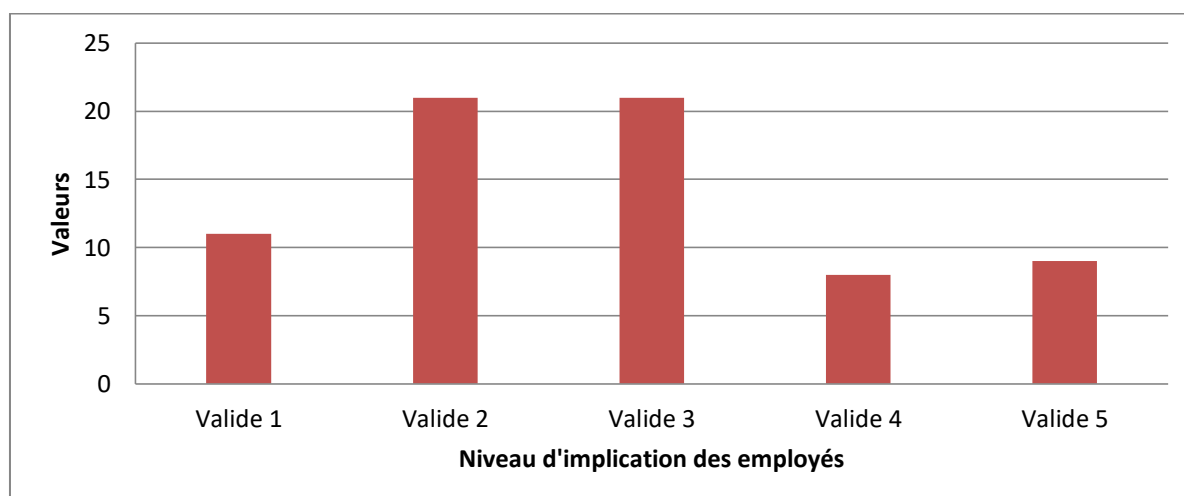
Chapitre 03 : étude de cas

- **Que pensez-vous sur le niveau de votre implication au sein de Cosider canalisation ?**

Tableau N°III-18 : Niveau d'implication des employés au sein de Cosider canalisation

	Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	1	11	15,7	15,7
	2	21	30,0	45,7
	3	21	30,0	75,7
	4	8	11,4	87,1
	5	9	12,9	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-19 : Niveau d'implication des employés au sein de Cosider canalisation



Commentaire :

Sur une échelle de 5 niveaux, 45,7% des enquêtées sont impliqués a un niveau inférieur à 3, 30% sont impliqués a un niveau égale à 3, et seulement 24,3% de l'échantillon sont impliqués a un niveau supérieur à 3.

Et donc, on conclut que la majorité des personnes interrogées ne se sentent pas impliqués au sein de Cosider canalisation.

Chapitre 03 : étude de cas

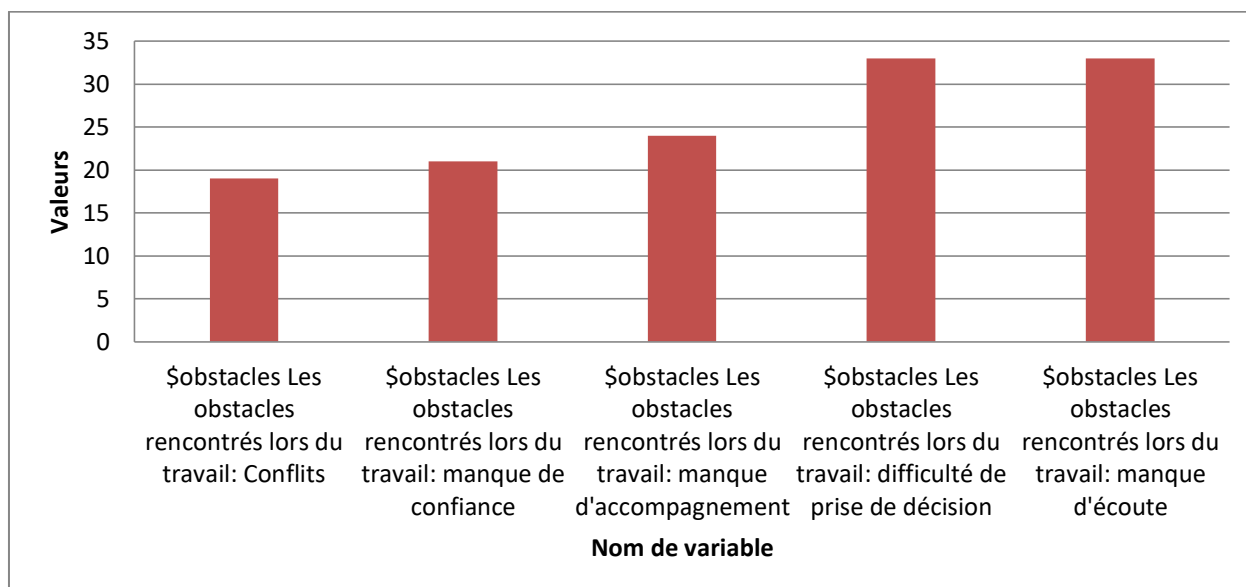
➤ Quels sont les obstacles que vous avez rencontrés lors de votre travail ?

Tableau N°III-19 : les obstacles rencontrés

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
Les obstacles	Les obstacles rencontrés lors du travail : Conflits	19	14,6%	27,9%
	Les obstacles rencontrés lors du travail : manque de confiance	21	16,2%	30,9%
	Les obstacles rencontrés lors du travail : manque d'accompagnement	24	18,5%	35,3%
	Les obstacles rencontrés lors du travail : difficulté de prise de décision	33	25,4%	48,5%
	Les obstacles rencontrés lors du travail : manque d'écoute	33	25,4%	48,5%
Total		130	100,0%	191,2%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

Figure N°III-20 : les obstacles rencontrés



Commentaire :

Les résultats ci-dessus montrent que la difficulté de prise de décision et le manque d'écoute ont été les obstacles majeurs rencontrés lors du travail pour le même pourcentage de 25,4% de la population étudiée. Par la suite 18,5% des réponses mettent l'accent sur le manque d'accompagnement, 16,2% ont répondu par le manque de confiance et 14,6% par les conflits.

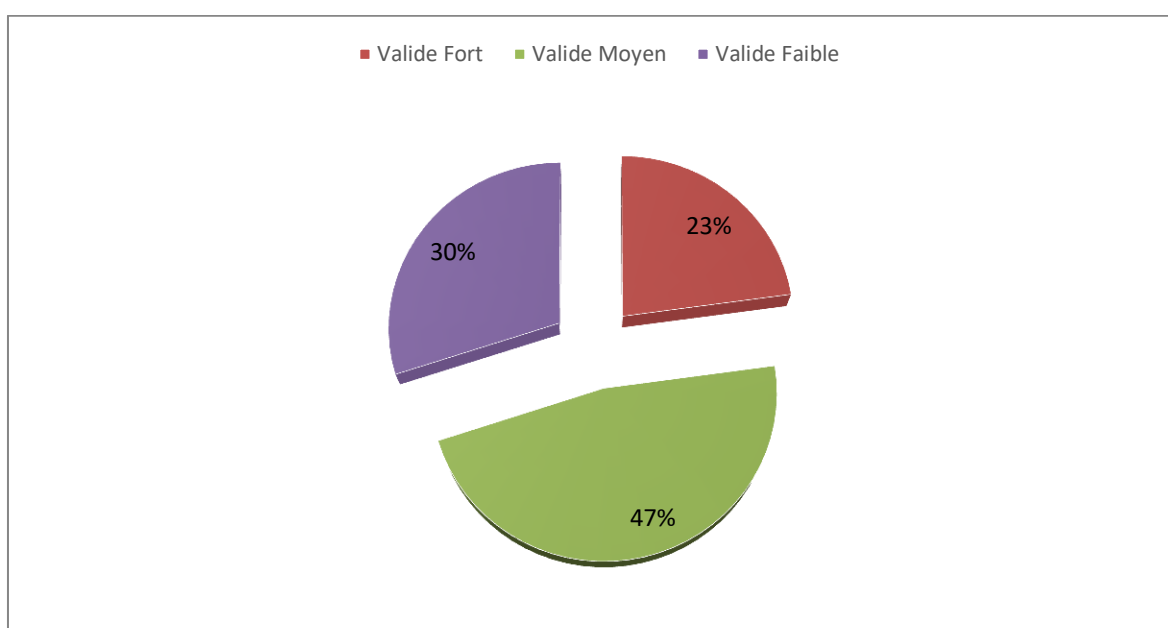
Chapitre 03 : étude de cas

➤ **Attachement aux valeurs de l'entreprise:**

Tableau N°III-20 : Attachement aux valeurs de l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Fort	16	22,9	22,9
	Moyen	33	47,1	70,0
	Faible	21	30,0	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-21 : Attachement aux valeurs de l'entreprise



Commentaire :

A partir de figure ci-dessus, l'attachement aux valeurs de l'entreprise de 30% des interrogées est faible et de 47% est moyen, et seulement 23% de population ont un fort attachement aux valeurs. Et malgré l'attachement aux valeurs de l'entreprise est un indicateur important dans la performance humaine mais dans ce cas on peut remarquer qu'il insuffisant.

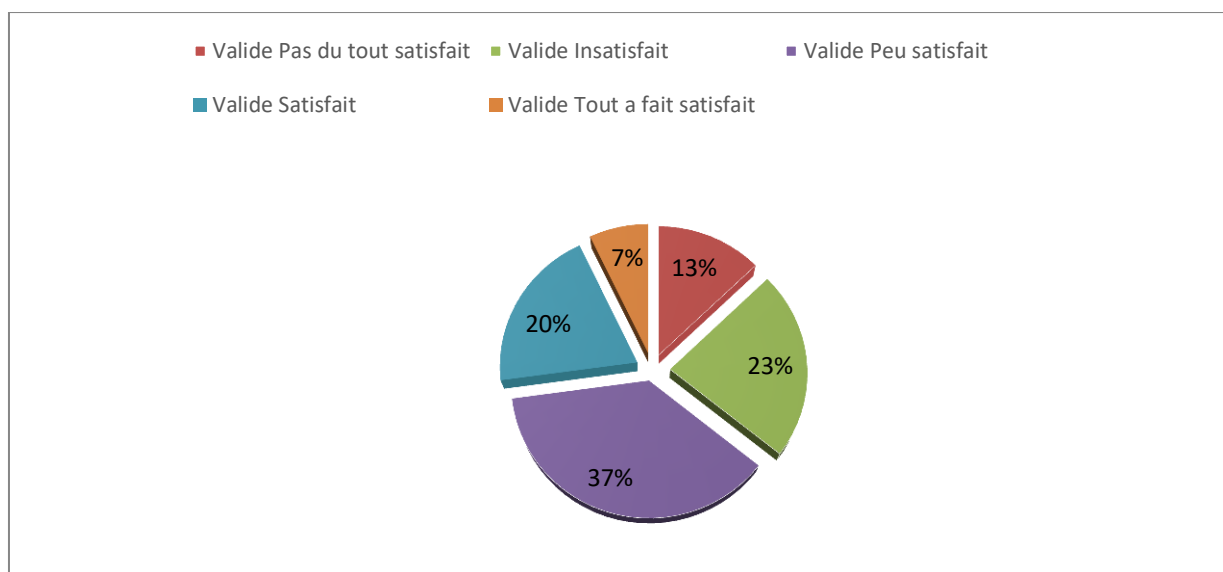
Chapitre 03 : étude de cas

➤ Êtes-vous réellement satisfait de votre travail au sein de Cosider canalisation ?

Tableau N°III-21 : Niveau de satisfaction

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas du tout satisfait	9	12,9	12,9
	Insatisfait	16	22,9	35,7
	Peu satisfait	26	37,1	72,9
	Satisfait	14	20,0	92,9
	Tout a fait satisfait	5	7,1	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-22 : Niveau de satisfaction



Commentaire :

D'après les résultats des questionnées ; nous remarquons que 13% sont pas du tout satisfait, 23% sont insatisfait, et 37% sont peu satisfait. D'autre part 23% disent qu'ils sont satisfaits et 7% sont tout à fait satisfait.

D'une manière générale, on peut dire que la majorité des enquêtées sont insatisfaites dans leur travail.

Chapitre 03 : étude de cas

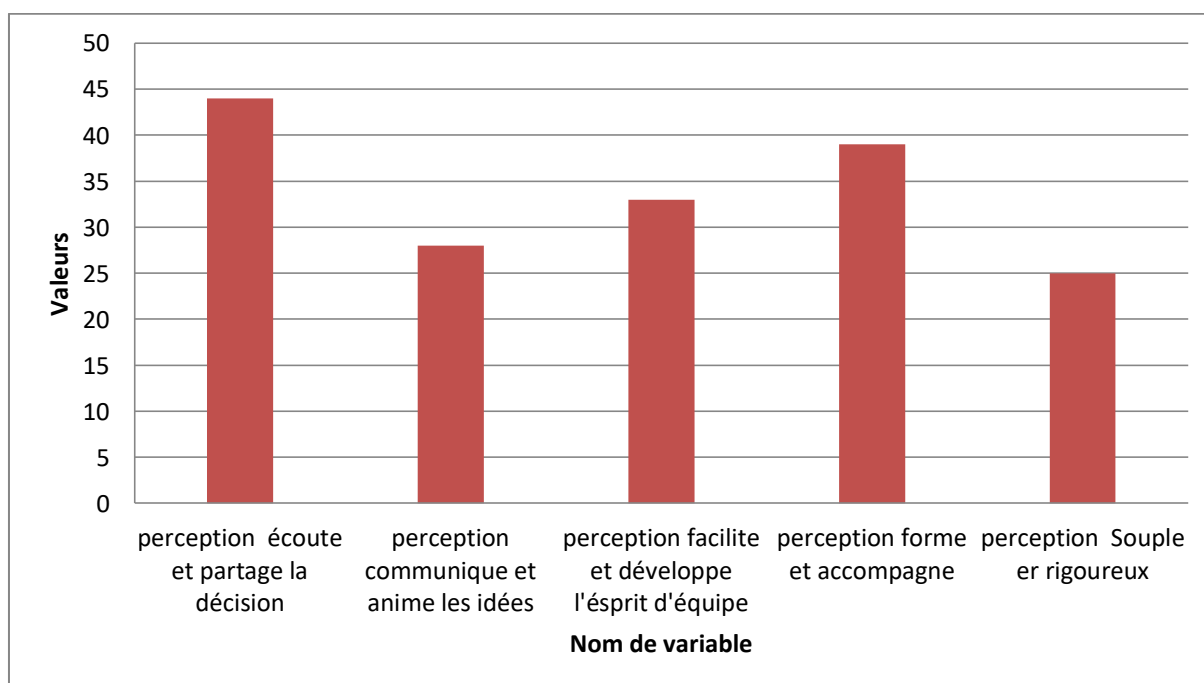
➤ Comment vous percevez à votre avis un meilleur manager ? :

Tableau N°III-22 : perception d'un meilleur manager

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
perception	écoute et partage la décision	44	26,0%	66,7%
	communique et anime les idées	28	16,6%	42,4%
	facilite et développe l'esprit d'équipe	33	19,5%	50,0%
	forme et accompagne	39	23,1%	59,1%
	Souple et rigoureux	25	14,8%	37,9%
Total		169	100,0%	256,1%

a. Groupe de dichotomies mis en tableau à la valeur 1.

Figure N°III-23 : perception d'un meilleur manager



Commentaire :

Nous constatons que 26% de l'échantillon perçoivent celui qui écoute et partage les décisions comme un meilleur manager, 23,1% préfèrent ce qui forme et accompagne, 19,5% favorisent un manager qui facilite et développe l'esprit d'équipe, 16,6% aime bien celui qui communique et anime leur idées et 14,8% préfèrent un manager souple et rigoureux.

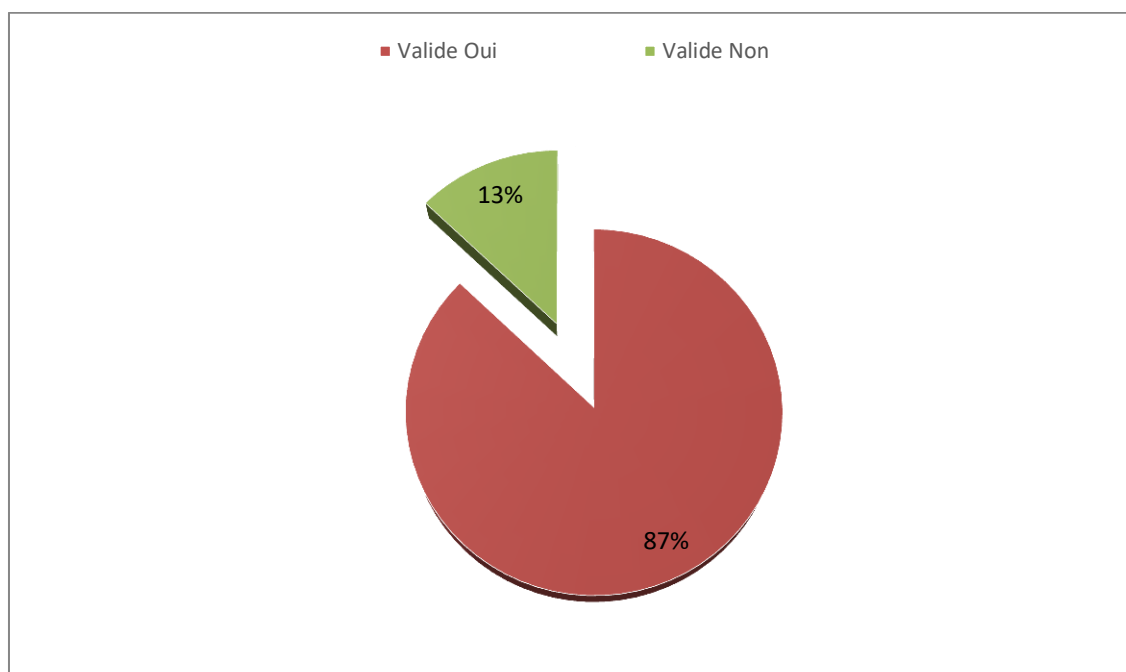
Chapitre 03 : étude de cas

- Pensez-vous que la recherche de la performance est liée à une meilleure utilisation des ressources humaines ?

Tableau N°III-23 : la recherche de la performance est liée à une meilleure utilisation des ressources humaines

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	61	87,1	87,1
	Non	9	12,9	100,0
	Total	70	100,0	

Figure N°III-24 : la recherche de la performance est liée à une meilleure utilisation des ressources humaines



Commentaire :

A partir de la figure ci-dessus, nous remarquons que la majorité des interrogés avec un pourcentage de 87% confirment que la recherche de la performance humaine est liée à une meilleur utilisation des ressource humaine.

Chapitre 03 : étude de cas

Les enquêtées qui ont répondu par oui, ils trouvent qu'il est important de savoir que le supérieur apprécie le travail qu'ils effectuent, et le fait que l'employés se sentir valorisé et estimé au sein de son entreprise, de partager les objectifs et les décision avec lui, l'accompagner et le former , ayant toujours envie de donner le meilleur de lui-même et lui permet d'avancer, d'effectuer un bon travail et contribuer au développement de son entreprise.

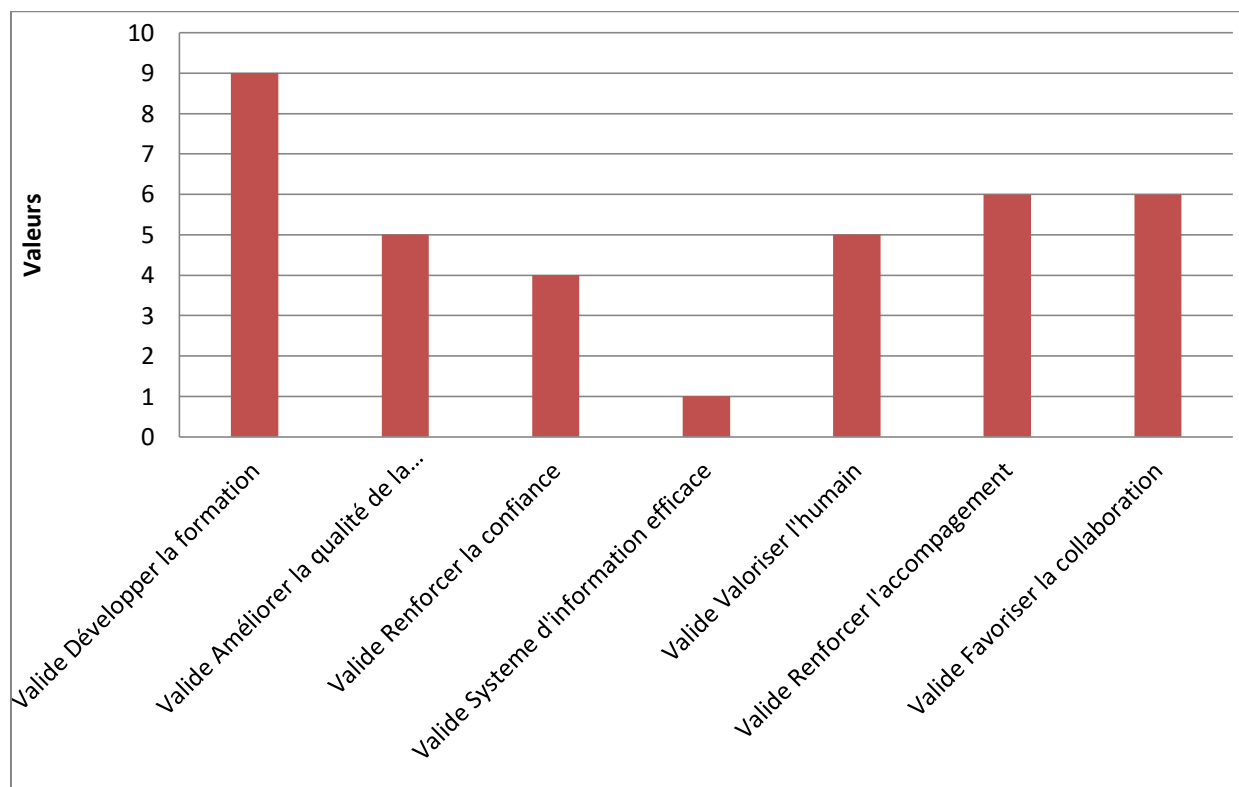
- **Comment a votre avis peut-on modernisé le management, les pratiques de collaboration, le partage et la recherche de la performance humaine au sein de Cosider canalisation de demain ?**

Tableau NIII-°24 : modernisation du management, pratiques de collaboration, partage et de recherche de la performance humaine au sein de Cosider canalisation de demain

		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Développer la formation	9	25,0	25,0
	Améliorer la qualité de la communication	5	13,9	38,9
	Renforcer la confiance	4	11,1	50,0
	Système d'information efficace	1	2,8	52,8
	Valoriser l'humain	5	13,9	66,7
	Renforcer l'accompagnement	6	16,7	83,3
	Favoriser la collaboration	6	16,7	100,0
	Total	36	100,0	

Chapitre 03 : étude de cas

Figure N°III-25 : modernisation du management, pratiques de collaboration, partage et de recherche de la performance humaine au sein de Cosider canalisation de demain



Commentaire :

Après avoir exploité les réponses recueillies des personnes interrogées concernant cette question, nous avons classé ces réponses en 7 catégories à savoir : « développer la formation » pour la première catégorie, « améliorer la qualité de la communication » pour la deuxième catégorie, « renforcer la confiance » pour la troisième catégorie, « système d'information efficace » pour la quatrième catégorie, « valoriser l'humain » pour la cinquième catégorie, « renforcer l'accompagnement » pour la sixième catégorie et « favoriser la collaboration » pour la dernière catégorie.

D'après le graphe ci-dessus, nous remarquons que 25% des réponses recueillies proposent le développement de formation, 16,7% proposent de renforcer l'accompagnement et favoriser la collaboration, 13,9% souhaitent une amélioration dans la qualité de la communication, et de même pourcentage, ils apprécient la valorisation de l'humain dans Cosider de demain, 11,1% veulent un renforcement de confiance et 2,8% préfèrent un système d'information efficace.

Chapitre 03 : étude de cas

D'après ces résultats nous constatons que, chaque répondant à témoigner d son expérience sur le terrain et à préconiser des idées de modernisation des pratiques managériale, le partage, la collaboration et la recherche de la performance au sein de Cosider canalisation de demain, et à porter des propositions en ce sens, les suggestions proposés portant sur les insuffisances et les déficits au sein de l'entreprise.

3-2-2 Analyse par le tri croisé :

Il permet de comparer les réponses à une question, aux réponses à une autre (ou à plusieurs autres questions). Il permet souvent de vérifier l'existence d'une relation entre la réponse à une question de comportement ou d'attitude et la réponse à une autre question

Tableau croisé N°01 : Catégorie socioprofessionnelle * Degré d'autonomie des employés :

		Degré d'autonomie des employés										Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Catégorie	Maitrise	5	2	1	1	0	0	0	1	1	0	11
socioprofessionnelle	Cadre	8	10	10	8	7	3	1	1	0	2	50
	Cadre supérieur	0	0	0	0	0	0	1	2	3	3	9
Total		13	12	11	9	7	3	2	4	4	5	70

Commentaire :

A partir de tableau ci-dessus, nous remarquons que 52 employés entre les cadres et les maitrises et qui représente 88% de ces catégories donnent un degré d'autonomie inférieur ou égale à 5 contre seulement 12% de ces catégories qui donnent un degré supérieur à 5 à leur autonomie. Par contre 100% les cadres supérieurs donnent un degré d'autonomie élevé (supérieur ou égale à 7).

Et donc on conclut que les cadres supérieurs ont plus d'autonomie par rapport aux autres catégories (les cadres et les maitrises).

Chapitre 03 : étude de cas

Tableau croisé N°III-02 : Catégorie socioprofessionnelle * Degré de responsabilité des employés

Effectif

		Degré de responsabilité des employés										Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Catégorie	Maitrise	0	3	3	1	2	0	0	1	1	0	11
socioprofessionnelle	Cadre	4	1	8	10	11	7	4	3	0	2	50
	Cadre supérieur	0	0	0	0	0	0	0	1	3	5	9
Total		4	4	11	11	13	7	4	5	4	7	70

Commentaire :

A partir de tableau ci-dessus, nous remarquons que 43 employés entre les cadres et les maitrises et qui représente 70% de ces catégories donnent un degré de responsabilité inférieur ou égale à 5 contre 29% de ces catégories qui donnent un degré supérieur à 5 a leur responsabilité. Par contre 100% les cadres supérieurs donnent un degré d'autonomie élevé (supérieur ou égale à 8).

Et donc on conclut que les cadres supérieurs ont plus de responsabilité par rapport aux autres catégories (les cadres et les maitrises).

Tableau croisé N°III-03 : Catégorie socioprofessionnelle * Niveau de satisfaction

Effectif

		Niveau de satisfaction du cadre managérial					Total
		Pas du tout satisfait	Insatisfait	Peu satisfait	Satisfait	Tout a fait satisfait	
Catégorie	Maitrise	1	1	9	0	0	11
socioprofessionnelle	Cadre	8	15	16	8	3	50
	Cadre supérieur	0	0	1	6	2	9
Total		9	16	26	14	5	70

Chapitre 03 : étude de cas

Commentaire :

Selon le tableau ci-dessous, nous constatons que la majorité de 83% des employés des deux catégories (cadres et maitrises) sont peu satisfait, insatisfait et pas du tout satisfait. Et seulement 17% qui sont satisfait et tout à fait satisfait.

Par contre dans les 9 des cadres supérieurs, 89% sont satisfait et tout à fait satisfait, et il y a un seul cadre peu satisfait.

Ce résultat peut être justifié par les deux croisements précédents, qui montre que les cadres supérieurs ont plus d'autonomie et de responsabilité par rapport aux autres catégories (cadres et maitrises).

3-2-3 Tableau croisé et test exact de Fisher :

En ayant recours aux tableaux croisés, nous allons par la suite vérifier s'il existe une relation entre nos variables (Variables dépendantes ou indépendantes) et pour cela nous allons utiliser le test exact de Fisher.

Soit les hypothèses suivantes :

H0 : Le management collaboratif et la performance humaine sont indépendantes

H1 : Le management collaboratif et la performance humaine sont dépendantes

Pour cela nous avons choisis un ensemble de variable, que nous avons croisé tout en s'appuyant sur notre questionnaire.

Variables management collaboratif	Variables performance humaine
1) La fixation d'objectif	1) Type relation avec responsable
2) La prise de décision	2) Attachement
3) Travail d'équipe	3) Satisfaction
4) Collaboration	
5) Domination de relation hiérarchie	

Chapitre 03 : étude de cas

Nous avons croisés ces questions et nous sommes ressortis avec ces résultats

Tableau croisé N°III-04 : Tableau croisé La fixation des objectifs * Attachement aux valeurs de l'entreprise

		Attachement aux valeurs de l'entreprise			Total
		Fort	Moyen	Faible	
La fixation des objectifs	C'est la direction qui fixe les objectifs	3	30	21	54
	C'est vous qui fixez les objectifs	2	0	0	2
	Concertation	11	3	0	14
Total		16	33	21	70

Nous remarquons d'après ce résultat que parmi les 54 employés qui ont signalé que les objectifs sont fixés par la direction, 51 ont entre faible et moyen attachement aux valeurs de l'entreprise, et seulement 3 qui ont un attachement fort, par contre les 16 employés qui ont signalé qu'ils fixent les objectifs seuls ou en concertation avec la direction, 13 d'eux ont un fort attachement aux valeurs et 3 ont un attachement moyen.

Pour connaître s'il y'a un lien entre la fixation des objectifs et l'attachement aux valeurs de l'entreprise, on va appliquer le test du khi-deux.

H0 : les deux variables : la fixation des objectifs et l'attachement aux valeurs de l'entreprise sont indépendantes.

H1 : les deux variables : la fixation des objectifs l'attachement aux valeurs de l'entreprise sont dépendantes.

Chapitre 03 : étude de cas

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)	Point de probabilité :
khi-carré de Pearson	41,231 ^a	4	,000	,000		
Rapport de vraisemblance	40,602	4	,000	,000		
Test exact de Fisher	35,258			,000		
Association linéaire par linéaire	28,509 ^b	1	,000	,000	,000	,000
N d'observations valides	70					

a. 5 cellules (55,6%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,46.

Commentaire :

Puisque 5 cellules (55,6%) ont un effectif théorique inférieur à 5, donc le test du khi-deux ne peut pas être utilisé. On calcule la probabilité exact de Fisher, et selon ce dernier, on remarque que p-valeur (significativité) = 0,000 < 0,05, alors on rejette H0, on accepte H1 (l'hypothèse de la dépendance) et on conclut qu'il existe une relation entre la fixation des objectifs et l'attachement aux valeurs de l'entreprise.

Pour mesurer la force de cette relation, on s'oriente vers les mesures symétriques et le v de cramer.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal		
Phi	,767	,000
V de Cramer	,543	,000
N d'observations valides	70	

Comme v de cramer = 0,543 < 1, on peut dire que la relation entre la fixation des objectifs et l'attachement aux valeurs de l'entreprise est moyenne.

Chapitre 03 : étude de cas

Tableau croisé N°III-05 : La prise de décision * Attachement aux valeurs de l'entreprise

Effectif

		Attachement aux valeurs de l'entreprise			Total
		Fort	Moyen	Faible	
La prise de décision	C'est la direction qui prend les décisions	4	20	20	44
	Vous êtes autonome	6	0	0	6
	Concertation	6	13	1	20
Total		16	33	21	70

Nous remarquons d'après ce résultat que parmi les 44 employés qui ont signalé que les décisions sont prises par la direction, 40 ont entre faible et moyen attachement aux valeurs de l'entreprise, et seulement 4 qui ont un attachement fort, par contre les 26 employés qui ont signalé qu'ils fixent les objectifs seuls ou en concertation avec la direction, 12 d'eux ont un fort attachement aux valeurs, 13 ont un attachement moyen et un seul a un faible attachement.

Maintenant, on test l'existence de relation entre la prise de décision et l'attachement aux valeurs de l'entreprise.

H0 : les deux variables : la prise de décision et l'attachement aux valeurs de l'entreprise sont indépendantes.

H1 : les deux variables : la prise de décision et l'attachement aux valeurs de l'entreprise sont dépendantes.

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)	Point de probabilité :
khi-carré de Pearson	33,394 ^a	4	,000	,000		
Rapport de vraisemblance	33,528	4	,000	,000		
Test exact de Fisher	28,187			,000		
Association linéaire par linéaire	12,558 ^b	1	,000	,000	,000	,000
N d'observations valides	70					

a. 4 cellules (44,4%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,37.

Chapitre 03 : étude de cas

Commentaire :

Puisque 4 cellules (44,4%) ont un effectif théorique inférieur à 5, donc le test du khi-deux ne peut pas être utilisé. On calcule la probabilité exact de Fisher, et selon ce dernier, on remarque que p-valeur (significativité) = 0,000 < 0,05, alors on rejette H0, on accepte H1 (l'hypothèse de la dépendance) et on conclut qu'il existe une relation entre la prise de décision et l'attachement aux valeurs de l'entreprise.

Mesures symétriques

			Signification approximative
		Valeur	
Nominal par Nominal	Phi	,691	,000
	V de Cramer	,488	,000
N d'observations valides		70	

V de cramer = 0,488 < 1 ce qui signifie que la relation entre la prise de décision et l'attachement aux valeurs de l'entreprise est faible.

Tableau croisé N°III-06 : Cosider canalisation s'appuie sur le travail d'équipe * Niveau de satisfaction du

Effectif

		Niveau de satisfaction de votre travail					
		Pas du tout satisfait	Insatisfai t	Peu satisfait	Satisfait	Tout a fait satisfait	Total
Cosider canalisation s'appuie sur le travail d'équipe	Oui	1	0	5	6	4	16
	Non	8	16	21	8	1	54
Total		9	16	26	14	5	70

Nous remarquons que parmi les 16 qui ont dit que Cosider canalisation s'appuie sur le travail d'équipe, 10 sont satisfaits, 5 sont peu satisfaits et un n'est pas du tout satisfait. Par contre sur les 54 qui ont dit que Cosider canalisation ne s'appuie pas sur le travail d'équipe, 8 sont pas du tout satisfait, 16 sont insatisfaits, 21 sont peu satisfaits, et seulement 9 sont satisfaits.

Chapitre 03 : étude de cas

On test l'existence d'une relation entre les deux variables ; le travail d'équipe et le niveau de satisfaction

H0 : les deux variables : le travail d'équipe et le niveau de satisfaction sont indépendantes

H1 : les deux variables : le travail d'équipe et le niveau de satisfaction sont dépendantes.

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)	Point de probabilité :
khi-carré de Pearson	18,074 ^a	4	,001	,001		
Rapport de vraisemblance	19,395	4	,001	,001		
Test exact de Fisher	16,440			,001		
Association linéaire par linéaire	13,490 ^b	1	,000	,000	,000	,000
N d'observations valides	70					

a. 5 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,14.

Commentaire :

Puisque 5 cellules (50 %) ont un effectif théorique inférieur à 5, donc le test du khi-deux ne peut pas être utilisé. On calcule la probabilité exact de Fisher, selon ce dernier, on remarque que : p-valeur (significativité) = 0,001 < 0,05 On rejette H0, on accepte H01 (l'hypothèse de la dépendance) et on conclut qu'il existe une relation entre le travail d'équipe et le niveau de satisfaction

On mesure la force de cette relation à l'aide de v de cramer.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal		
Phi	,508	,001
V de Cramer	,508	,001
N d'observations valides	70	

V de cramer = 0,508 > 1, on peut dire que la relation entre le travail d'équipe et le niveau de satisfaction est moyenne.

Chapitre 03 : étude de cas

**Tableau croisé N°III-07 : Les pratiques managériale introduites par les responsables
privilège : la collaboration * Niveau de satisfaction**

Effectif

		Niveau de satisfaction					Total
		Pas du tout satisfait	Insatisfait	Peu satisfait	Satisfait	Tout a fait satisfait	
Les pratiques	Oui	2	0	9	12	4	27
managériales introduites	Non	7	16	17	2	1	43
par les responsables							
privilège : la							
collaboration							
Total		9	16	26	14	5	70

D'après les résultats ci-dessus, nous constatons que parmi les 27 employés qui ont dit que les pratiques managériales introduites par les responsables privilèges la collaboration, 4 sont tout à fait satisfaits, 12 sont satisfaits, 9 sont peu satisfaits et seulement 2 sont pas du tout satisfaits. D'autre part, parmi les 43 qui déclarent que les pratiques managériales introduites par les responsables ne privilège pas la collaboration, 3 seulement sont satisfaits, 17 sont peu satisfaits, 16 sont insatisfaits et 7 sont pas du tout satisfaits.

Et on teste l'existence d'une relation entre la collaboration et le niveau de satisfaction.

H0 : les deux variables : la collaboration et le niveau de satisfaction sont indépendantes.

H1 : les deux variables : la collaboration et le niveau de satisfaction sont dépendantes.

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)	Point de probabilité :
khi-carré de Pearson	23,783 ^a	4	,000	,000		
Rapport de vraisemblance	26,992	4	,000	,000		
Test exact de Fisher	24,373			,000		
Association linéaire par linéaire	20,070 ^b	1	,000	,000	,000	,000
N d'observations valides	70					

a. 4 cellules (40,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,36.

Chapitre 03 : étude de cas

Commentaire :

Puisque 4 cellules (40 %) ont un effectif théorique inférieur à 5, donc le test du khi-deux ne peut pas être utilisé. On calcule la probabilité exact de Fisher, selon ce dernier, on remarque que : p-valeur (significativité) = 0,000 < 0,05, donc on rejette H0, on accepte H1 (l'hypothèse de dépendance) et on conclut qu'il existe une relation entre la collaboration et le niveau de satisfaction.

Et on passe à la mesure de la force de cette relation par le v de cramer.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	,632	,000
	V de Cramer	,632	,000
N d'observations valides		70	

V de cramer = 0,632 > 1, on peut dire que la relation entre la collaboration et le niveau de satisfaction est moyenne.

Tableau N°III-08 : domination des relations avec la hiérarchie *relations de employé avec son responsable

Effectif

		Relations de l'employé avec son responsable				Total
		Très bonnes	Bonnes	Moyennes	Mauvaises	
Domination des relations avec la hiérarchie	Des logiques d'instructions et d'exécutions des tâches	5	12	33	4	54
	De participation et collaboration a des objectifs	6	9	1	0	16
Total		11	21	34	4	70

Selon le tableau ci-dessus, nous remarquons que parmi les 54 employés qui ont dit que les relations avec leurs hiérarchie sont dominé par des logiques d'instruction et d'exécution des tâches, 5 disent que leurs relations avec ce dernier sont très bonnes, 12 disent que les

Chapitre 03 : étude de cas

relations sont bonnes, 33 déclarent que les relations sont moyennes, et 4 disent que les relations sont mauvaises. Par contre, les 16 employés qui ont dit que les relations sont dominé par des logiques de participation et collaboration a des objectifs ; 6 d'eux disent que leurs relations avec le responsable sont très bonnes, 9 disent que les relations sont bonnes, et un seul dit que les relations sont moyennes.

Et on passe au test exact de Fisher

H0 : les deux variables : la domination des relations avec la hiérarchie et la relation de l'employé avec ce dernier sont indépendantes.

H1 : les deux variables sont dépendantes.

Tests du khi-carré						
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)	Point de probabilité :
khi-carré de Pearson	19,862 ^a	3	,000	,000		
Rapport de vraisemblance	22,393	3	,000	,000		
Test exact de Fisher	19,974			,000		
Association linéaire par linéaire	17,273 ^b	1	,000	,000	,000	,000
N d'observations valides	70					

a. 4 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,91.

Commentaire :

Puisque 4 cellules (50 %) ont un effectif théorique inférieur à 5, donc le test du khi-deux ne peut pas être utilisé dans ce cas aussi. On calcule la probabilité exact de Fisher, selon ce dernier, on remarque que : $P - \text{valeur} = 0,000 < 0,05$ alors on rejette H0, on accepte H1 (l'hypothèse de dépendance) et on conclut qu'il existe une relation entre la domination des relations avec la hiérarchie et la relation de l'employé avec ce dernier

On mesure la force de cette relation à l'aide de v de cramer.

Chapitre 03 : étude de cas

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	,533	,000
	V de Cramer	,533	,000
N d'observations valides		70	

V de cramer = 0,533 < 1, on peut dire donc que la relation entre les deux variables est moyenne.

Selon les sous-hypothèses ci-dessus ; et les résultats constatés de ces dernières. On confirme la dépendance entre les deux variables de chaque sous hypothèses selon le test exact de Fisher et par la suite ; on confirme la dépendance entre les deux variables de l'hypothèse principale (le management collaboratif et la performance humaine sont dépendants).

Chapitre 03 : étude de cas

3-3 Synthèse globale et résultats de l'étude :

En synthèse à nos travaux de recherche sur le terrain de l'entreprise Cosider canalisation et sur la problématique relative à l'apport du management collaboratif sur la recherche de la performance humaine. Nous avons retenu un ensemble des résultats et d'éléments d'analyse et qui se présente comme suit :

- Les enquêtées en générale de la catégorie des cadres et agents de maîtrises objet de notre échantillon perçoivent que le cadre de travail au sein de l'entreprise en question demeure dominer par des logiques d'organisation encore traditionnel à savoir l'exécution et l'instruction des tâches.

Le management dans son sens collaboratif et participatif demeure méconnu, il ne trouve pas de place sur le terrain selon les appréciations des cadres et agents de maîtrises observer par nos sois.

- Par contre la catégorie des cadres supérieurs de même échantillon et occupant des positions comme « chefs départements et directeurs » de différents structures de l'entreprise, signalent de leur côté qu'il existe des efforts en matière de management collaboratif mais ces enquêtes représente 12% de notre échantillon de départ.

Les arguments apportés par cette catégorie porte essentiellement sur les efforts de partage qu'investissent leurs hiérarchies à savoir le top management de l'entreprise à leur égard.

- Le concept de collaboration demeure d'après nos observations très limité car il s'agit de l'éclairage et de précision de contenu de travail que chacun des cadres supérieur doit répondre dans les délais imparti et selon un langage éclairé de l'activité a réalisé.

Le management collaboratif dans l'approche Cosider canalisation reste encore prisonnier du concept traditionnel du management classique.

- Le concept de collaboration dans son sens le plus large et universel intègre d'autre indicateurs tel que la responsabilisation des collaborateurs, son écoute attentive, la recherche de son autonomie en permanence, la mise en valeur d'un management personnalisé et adapté selon le style, profil et expérience de chacun des collaborateurs. Ces logiques managériales et collaboratives ne constituent pas encore des préoccupations fondamentales et stratégiques de l'entreprise objet de notre cas d'étude.
- Tout au long de la réalisation de ce travail de recherche sur le terrain de l'entreprise ; nous avons ainsi retenu un certain éclairage voir même des logiques d'incohérence entre les différents catégories socioprofessionnelle.

Chapitre 03 : étude de cas

- Par rapport à ces catégories ; Il y a lieux de noter que l'entreprise pratique encore un management classique, une déclinaison hiérarchique et de l'ordre établie voir même le respect des consigne et des instructions du hauts vers le bas.
- Nous retenons dans ce cadre que l'entreprise est organisée sous forme pyramidale entre les différentes catégories socioprofessionnelles. Cette pyramide demeure efficace mais ne mit pas en valeur le capital humain dans son sens le plus profond, car aujourd'hui ce dernier ne cesse de prendre de l'ampleur.
- Son utilisation rationnelle et humaine permet à l'entreprise de gagner la bataille de la confiance et de bâtir ainsi un partenariat entre le capital humain et le projet de l'entreprise et qui permettre justement d'assurer cet avenage qualitatif liée à l'humain, compétitif dans le sens de la recherche, de la croissance des idées nouvelles, de l'innovationetc.
- Malgré les efforts qu'elle déploie l'entreprise Cosider canalisation en model de modernisation de ces équipements et de son management même, elle doit ainsi introduire et renforcer son cadre organisationnel d'un management qualitatif et comportemental allant dans le sens de redonner de sens de capital humain dans ses dimensions multiples car les efforts investis par les managers de l'entreprise Cosider canalisation en matière de pratiques managériales manquent d'efficacité, ne repose pas sur le partage, et elles ne suffisent pas pour améliorer la collaboration et la participation des ressources humaines
- Le concept de management collaboratif comme nous l'avons déjà vu dans nos chapitre théorique demeure plus de complexe et intense car il ne s'agit pas d'une collaboration des dossiers ou simple échange dans les activités de l'entreprise, mais davantage d'instaurer le climat d'écoute, de partage et de respect.

Selon les résultats obtenus. On peut constater aussi que les pratiques de management collaboratif influence la recherche de la performance humaine au sein de l'entreprise COSIDER canalisation. Cette dernière comme nous l'avons déjà cité fait face à des difficultés sur les différents plans humaines et organisationnels qu'il ne lui facilite pas une réelle dynamique dans le sens du management participatif collaboratif.

Chapitre 03 : étude de cas

Suggestions et recommandation :

L'entreprise Cosider canalisation a notre avis afin de dépasser ce stade actuel de management encore traditionnel, il est nécessaire d'investir ce qu'on appelle aujourd'hui le management d'équipe, ce dernier est davantage un mode de management et d'orientation des hommes vers une culture d'équipe d'où la préparation de ce qu'on appelle aussi la dynamique des compétences collective.

Aujourd'hui Cosider se trouve devant un environnement de plus en plus complexe ou le défi est immense. Pour pouvoir assurer d'aborder sa pérennité et rester fidèle aux exigences du marché et de l'innovation, l'entreprise doit s'investir dans la trajectoire de l'investissement de capital humain et cela à travers le passage du capital individuel au capital collectif. Dans ce cadre l'auteur Marine AUGER⁶ souligne avec beaucoup d'intérêt cette problématique et affirme que la créativité se situe aujourd'hui dans la capacité à réinventer une approche culturelle capable d'impulser la dynamique organisationnelle et managériale favorable à l'innovation et à la performance. Selon elle, Les défis majeurs des entreprises et des managers résident désormais dans leur capacité faire évoluer les comportements vers le développement d'une intelligence collective afin de redonner du sens, de valoriser les savoirs de nos collaborateurs et exploiter le potentiel de l'apprentissage social. Mais cette capacité est totalement dépendante de leur volonté à s'inscrire dans ce processus de changement, dans lequel ils ne pourront s'engager que s'ils en ont compris le sens, la finalité et l'intérêt. Elle ajoute que l'entreprise collaborative ne pourra se développer que si elle est élaborer et accompagner d'une communication efficace et adaptée, capable de générer une nouvelle approche culturelle relevant d'une véritable philosophie. Cette nouvelle philosophie permettrait des lors alors aux responsables politiques de s'orienter non plus sur le seul court terme mais bien d'inscrire leurs choix dans le long terme. Car ce sont ces nouvelles logiques qui feront la différence entre le succès ou l'échec

Les propos de l'auteur demeurent d'un sens profond car l'entreprise Cosider canalisation de demain doit repenser son management vers des pratiques managériales encourageant la culture de collaboration, de partage, de l'esprit d'équipe et de recherche de la performance dans tous les sens.

⁶ Auger(M) ; managers, réveillez-vous ! ; Afnor édition ; Paris ; 2012 ; P150 ,151

Chapitre 03 : étude de cas

La pérennité des projets de l'entreprise est liée étroitement à la qualité du management collaboratif introduit dans l'entreprise, ce dernier doit ainsi pour réaliser cette modernisation, le passage de l'homme chose, vision taylorienne à l'homme collaborateurs partenaire et contributeur à la création de richesse.

En d'autre terme, l'humanisation et la rationalisation de l'activité de l'entreprise doit faire preuve de libérer les partenaires sans la voix du partage du projet de l'entreprise.

Globalement ce passage doit dépasser le stade de la gestion des ressources humaines classique vers une gestion humaine du capital compétent et richesse humaine.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

A l'issue de nos travaux de recherche sur le terrain de l'entreprise COSIDER canalisation relative à la problématique de l'apport du management collaboratif sur la recherche de la performance humaine et globale de l'entreprise ; nous retenons un ensemble d'éléments de réflexion et d'analyse sur le terrain.

Parmi ces éléments, nous retenons que l'entreprise de nos jours exprime un réel besoins de mise en valeur de management participatif et collaboratif.

Ce concept devient la pierre angulaire de la recherche de la performance de l'entreprise.

Cette dernière est avant tout humaine, car elle est liée étroitement au capital humain. Ce dernier ne peut être productif ni rentable, ni performant sans une réelle participation et collaboration étroite avec son manager, notamment sur le plan relationnel, comportemental et émotionnel.

Aujourd'hui le passage au management dans son approche participative et collaborative s'impose et devient même un atout stratégique pour la recherche de l'équilibre et de maintenir l'harmonie entre les objectifs humains de l'entreprise.

Il est ainsi intéressant de retenir que le management est l'art de la pratique, il ne s'agit pas de gérer le capital humain uniquement sur la base de recherche de performance technique et judiciaire, mais ce dernier est un investissement d'avantage des multiples dimensions cachées.

S'agissant de nos résultats d'étude sur le terrain, nous retenons que l'entreprise objet de notre cas d'étude malgré les efforts qu'elle déploie dans la modernisation de son management, elle demeure encore déficitaire dans le sens ou les pratique managériales qu'elle préconise aujourd'hui demeure inadapté aux exigences du management moderne et recherche de performance humaine.

Aussi les efforts que déploie les managers dans ce domaine demeurent insuffisant et ne répondent pas entièrement aux attentes de l'ensemble des ressources humaines, ces dernières dans leurs totalités ne sont pas satisfait complètement du cadre managérial.

Et donc les trois première hypothèses ont été vérifié et infirmer, les pratiques managériale introduites demeure limités et ne produisent pas des effets positifs sur le déroulement de l'activité. Par contre la quatrième qui dénonce qu'il existe une relation entre le management

Conclusion générale

collaboratif et la performance humaine a été vérifié et confirmé. Et donc le management collaboratif contribue et influence positivement à la recherche de la performance humaine.

Nos résultats d'étude demeurent indicatifs et non exhaustifs. Il demeure à notre sens intéressant d'envisager d'autres études complémentaires.

Annexe

Questionnaire :

Je suis étudiante à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciale d'Alger (EHEC), (ex : Institut National de Commerce) ; et je prépare un mémoire de fin de cycle, pour l'obtention de master en science commerciales ; (option management et entrepreneuriat).

La recherche porte sur le thème « **L'apport du management collaboratif sur la recherche de la performance humaine** » ; je vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire à usage scientifique et académique tout en vous rassurant de l'anonymat de vos réponses.

Je vous remercie de votre collaboration et veuillez agréer, Monsieur, (Madame) l'expression de mon profond respect.

« *L'intéressée : Oukaci Affaf* »

1- Sexe :

- ☐ Masculin
- ☐ Féminin

2- Tranche d'âge :

- ☐ Moins de 30 ans
- ☐ Entre 30 et 40 ans
- ☐ Entre 40 et 50 ans
- ☐ Plus de 50 ans

3- Catégorie socioprofessionnelle :

- ☐ Cadre supérieur
- ☐ Cadre
- ☐ Maîtrise

4- Ancienneté:

- ☐ Moins de 5 ans
- ☐ Entre 5 et 10 ans
- ☐ Plus de 10 ans

5- Niveau d’instruction :

- ☐ Secondaire
- ☐ Universitaire
- ☐ Formation professionnelle

➤ Au sein de Cosider canalisation :

6- L’employé accomplit ses tâches :

- ☐ Tout seul
- ☐ Avec l’accompagnement d’un supérieur
- ☐ Avec une équipe

7- La fixation des objectifs :

- ☐ C’est la direction qui fixe les objectifs
- ☐ C’est vous qui fixe les objectifs
- ☐ Concertation

8- La prise de décision :

- ☐ C’est la direction qui prend la décision
- ☐ Vous êtes autonome
- ☐ Concertation

9- Cosider canalisation s’appuie-elle sur :

Le travail d’équipe ? : ☐ Oui ☐ Non

La collaboration ? : ☐ Oui ☐ Non

Justifier votre réponse :

.....

.....

10- Dans la réalisation de vos missions, quel est le degré de votre :

▪ **Responsabilité :**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

▪ **Autonomie :**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11- Vos relations avec votre hiérarchie sont-elles dominées à votre avis par :

- ☐ Des logiques d'instructions et d'exécution des tâches
- ☐ Des logiques de participation et collaboration à des objectifs

12- Pensez-vous que les pratiques managériales introduites par vos responsables respectifs privilègent-elles, le partage, l'écoute et la participation :

Réponse	Oui	Non
Le partage		
L'écoute		
La participation		

13- Que pensez-vous de vos relations avec vos responsables :

- ☐ Très bonnes
- ☐ Bonnes
- ☐ Moyennes
- ☐ Mauvaises

14- Que pensez-vous sur le niveau de votre implication au sein de Cosider canalisation ? :

Faible	1	2	3	4	5	Elève
--------	---	---	---	---	---	-------

15- Quels sont les obstacles que vous avez rencontrés lors de votre travail :

- ☐ Les conflits
- ☐ Manque de confiance
- ☐ Manque d'accompagnement
- ☐ Difficulté de prise de décision
- ☐ Manque d'écoute

☐ Autre

.....
.....
16- Vous ressentez que votre attachement aux valeurs de l'entreprise est :

- ☐ Fort
☐ Moyen
☐ Faible

17- Êtes-vous réellement satisfait de votre travail au sein de Cosider canalisation ?

- ☐ Pas du tout satisfait
☐ Insatisfait
☐ Peu satisfait
☐ Satisfait
☐ Tout a fait satisfait

18- Comment vous percevez a votre avis un meilleur manager ? :

- ☐ Ecoute et partage la décision
☐ Communique et anime les idées
☐ Facilite et développe l'esprit d'équipe
☐ Forme et accompagne
☐ Souple et rigoureux
☐ Autre

.....
.....
19- Pensez-vous que la recherche de la performance est liée à une meilleure utilisation des ressources humaines ?

- ☐ Oui
☐ Non

Justifier votre réponse :

.....
.....
20- Comment a votre avis peut-on modernisé le management, les pratiques de collaboration, le partage et la recherche de la performance humaine au sein de Cosider canalisation de demain ?

.....
.....
.....

Bibliographie

Bibliographie

❖ Ouvrage :

- ALLOUCHE (J) : « *Encyclopédie des ressources humaine* », 3eme édition Magnard-Vuibert Paris, Aout, 2012.
- ARCOS (S) ; ACROS (L) : *le grand livre du management* ; édition AFNOR, Paris, 2016.
- ARNAUD (B), CARUSO-CAHN (S) : « *la boite a outil de l'intelligence collective* », édition DONUD, Paris 2016.
- Auger(M) ; « *managers, réveille- vous!* » ; Afnor édition ; Paris ; 2012
- BARABAL (M) ; Meier (O): *Manageor : Les nouvelles pratiques du management* ; Edition Dunod, Paris, 2015.
- BOUKHIRA, (F) : 101 questions du manager débutant, édition GERESO, Mans, 2016.
- BOURION(C) : « *Le management sans pouvoir* », Edition ESKA, Paris, 2001.
- BOYER, (A) et GOZLAN, (G) : *10 repères essentiels pour une organisation en mouvement* ; édition d'organisation, Paris, 2000.
- CROZIER (M) : « *l'entreprise a l'écoute* », édition Inter, Paris, 2000.
- DEBANTE (J), PALMEKO (S) : « *TODO LIST- ressources humaines* », édition Vuibert, Paris, 2015.
- DIDIER (Noyé) ; « *Manager les personnes, le management situationnel* » ; Edition INSEP consulting ; 2003.
- GELINIER (O) : « *direction participative par objectifs* » ; Edition Homme et techniques ; Paris ; 1988.
- GIBERT (P) cité par Jacquet (S) : « *management de la performance, des concepts aux outils* », 2011.
- GONZALEZ (C) : « *démarche QSE et motivation au travail* », Afnor édition, Paris, 2015.
- HERMEL, (Ph) : « *Le management participatif, sens, réalités, action* », Edition d'organisations, Paris, 1988.
- HUBERT (Landier) : *L'entreprise face au changement*; Edition moderne et édition; paris ; 1984.
- IMBERT (M) : « *la communication managériale* » ; Edition DUNOD, Paris ; 2015.
- LAMBART (S) : « *les secrets du leader manager idéal* » ; édition Vuibert ; 2015.

- LAMIRI (A) : « gérer l'entreprise algérienne en économie de marché », édition PRESTCOMM, Alger, 1992,
- LEBAS(M) : « *performance : mesure et management .Faire face à un paradoxe* », Groupe HEC, Paris, 1998
- MARTORY (B), Delay (Ch) et SIGUIER (F) : « *Piloter les performances RH : la création de valeur par les ressources humaines* », éditions liaisons, France, 2008.
- Maurice (TH) : « *La culture d'entreprise* » ,5ème édition, Paris, 2006.
- NOYE, (D) : « *Manager les performances* », édition INSEP CONSULTING, Paris, 2002.
- Olivier ; MEIER : « *DICO du manager* », édition DUNOD, Paris, 2009.
- Piquet (A) : « *Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration* », « Groupe Communication » du réseau Isolement Social, Brest, 2009.
- ROBBINS, (S), JUDGE, (T) et GABILLET, (P) : « *comportements organisationnels* », Edition Pearson Education, 12ème édition, France, 2006.
- TISSIER (D) : « *Management situationnel, vers l'autonomie et la responsabilisation* », Edition INSEP consulting, édition Vuibert, 2018.

❖ Articles :

- BONTIS, (N) ; C.DRAGNETTI (N) et autres : « *les indicateurs de l'immatériel en expression* », in revue Management ; 1999.
- BRYAN (L), JOYCE (C) : « *l'organisation du XXI siècle* », in revue l'expansion management, Décembre, 2005.
- Fondateurs de l'OST, période 1856-1915, « *direction scientifique de l'entreprise, édition Gillimard* », Paris, 1999
- JACQUET, (S), «*Du management participatif...au management coopératif: coopérer pour construire et donner du sens au management*», in revue française de gestion, Mai, 2013.
- Le Roux (S) : « *La mise en œuvre d'une approche collaborative comme facteur d'innovation dans les PME-PMI* », in revue Marché et organisations, n°4, 2007.
- Le Roy (C) : « *Améliorer ses performances avec le travail collaboratif* », L'Usine Nouvelle, n°3017, 2006.
- NOMIYA ; « *style de direction et rôle du manager* » ; in revue Harvard L'EXPESION ; 1988/1989.

- ROGER (P), BLANKO (M) : « *l'organisation ; clé la performance* », in revue l'expansion management, juin 2006.
- SEVE (M) : « *restez à l'écoute de vos collaborateurs* » ; in revue management ; janvier ; 2008.

❖ Travaux universitaire :

- Abdelkader (A) : « *Aide à la Facilitation pour une prise de Décision Collective* »: Proposition d'un Modèle et d'un Outil. Interface homme machine; Université Paul Sabatier ; Toulouse III ; 2010.
- ASSENS, (Ch) : « *l'organisation des entreprises, vers une structure en réseau* », Edition Assens, Université de Rouen – IUT D'Evreux, 2003.
- ASSIBAT (N), BLANCHE (B), JANVIER (E), et autre, *Les déterminants de l'engagement des managers de proximité* ; master business administration, université DAHUPHIN, Paris, 2014.

❖ Rapports et documents administratifs :

- Document interne de l'entreprise, détraction générale.
- Présentation du COSIDER Canalisation, document N° 123 ; Archive de l'entreprise.
- Revue de Présentation de la filiale COSIDER Canalisation.

❖ Web graphique :

- <http://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-groupe-pr%C3%A9sentation> (Consulté le 25/04/2019 à 11h55)
- <https://reussir-son-management.com/management-collaboratif/> (Consulté : le 24/03/2019 à 16h) (avec adaptation)
- <https://www.gereso.com/actualites/2017/08/28/calcul-et-analyse-du-taux-de-turnover/> (Consulté le 09/04/2019 à 02h16).
- <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1204940-management-collaboratif/> (consulté le 24/03/2019 à 12h15).
- https://www.memoireonline.com/02/09/1995/m_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations1.html (consulté: le 16/02 à 23h).
- <https://www.piloter.org/performance-entreprise/Performance-RH.htm> (Consulté : le 04/04/2019 à 02h05)

TABLE DES MATIERE

Table des matières

Résumé

Dédicace

Remerciement

Listes des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale.....2

Chapitre I : Du management classique au management moderne.....6

Section 01 : l'évolution du management.....6

1-1 Le management classique.....6

1-1-1 Définition6

1-1-2 L'organisation pyramidale8

1-1-3 Les limites de management classique10

1-2 DPO comme acte managérial moderne11

1-2-1 Le concept de DPO.....12

1-2-2 Les avantages de DPO14

1-3 Le management situationnel17

1-3-1 Définition.....17

1-3-2 Le management situationnel au quotidien.....17

1-3-3 L'autonomie d'une équipe.....18

1-3-4 Les styles de directions19

Section 02 : Le management participatif21

2-1 Le contenu du management participatif21

2-1-1 Définition21

2-1-2 Intérêt.....21

2-1-3 Concepts voisins22

2-2 Principe de management participatif	24
2-2-1 Mobilisation de personnel.....	24
2-2-2 Mettre en place une démarche de développement du personnel	24
2-2-3 Déléguer son pouvoir	25
2-2-4 Mettre en place une régulation	25
Section 03 : Le management collaboratif	26
3-1 Cadre conceptuel de management collaboratif.....	26
3-2 Les quatre piliers de management collaboratif	27
3-3-1 La confiance	27
3-3-2 Le choix	28
3-3-3 La coopération	29
3-3-4 La convivialité	30
3-3 Les six compétences clés de management collaboratif.....	31
3-3-1 La bienveillance	32
3-3-2 L'intelligence émotionnelle	32
3-3-3 Savoir animer	32
3-3-4 Savoir mettre en dynamique.....	32
3-3-5 Savoir anticiper.....	33
3-3-6 Savoir écouter	34
 Chapitre 02 : Le management participatif, collaboratif, un levier de la recherche de la performance	 36
Section 01 : Cadre théorique et généralité sur la performance, mesure de la performance humaine.....	37
1-1 La performance, une notion polysémique.....	37
1-1-1 Définition	37
1-1-2 Ses notions voisines.....	38
1-1-3 Les critères de la performance	38
1-1-4 La source de la performance.....	40
1-1-5 Evaluation de performance	41
1-1-5-1 Le contrôle de gestion.....	41
1-1-5-2 la gestion par activité.....	41

1-1-5-3 La prise de compte de l'immatériel	42
1-1-5-4 Les tableaux de bord.....	42
1-1-6 Les facteurs clé de la performance	42
1-2 La performance humaine.....	44
1-2-1 Définition	44
1-2-2 L'aspect humain	46
1-2-3 Les indicateurs de la performance humaine.....	47
Section 02 : L'impact du management participatif, collaboratif sur la dynamique de la performance humaine.....	48
2-1 Le management participatif comme un facteur de performance.....	49
2-2 l'influence de management collaboratif sur la performance humaine.....	50
2-3 Conditions de réussite	52
2-4 Katzenback et Smith	54
Section 03 : les nouveaux rôles de manager	55
3-1 Des gestionnaire dans leurs ordres aux manager animateurs et catalyseurs de l'énergie humaine	55
3-3-1 Le nouveau manager.....	55
3-3-2-1 Définition.....	56
3-3-2-2 Les traits de personnalité.....	59
3-3-2 Les missions des managers.....	60
3-1-2-1 La fonction Rh.....	60
3-1-2-2 L'implication des salariés.....	61
3-1-2-3 La prévention des risques socio-psychologiques.....	62
3-1-2-4 Les relations sociales.....	62
3-1-2-5 Restructuration.....	62
3-1-2-6 Contexte de changement.....	63
3-2 Les compétences clés des managers collaboratifs.....	63
3-2-1 Les compétences techniques.....	63
3-2-2 Les compétences conceptuelles ou cognitive.....	64

3-2-3 Les compétences humaines ou relationnelles.....	64
3-2-3-1 Développer son leader.....	64
3-2-3-2 Communiquer et informer.....	66
3-2-3-3 Accompagner les collaborateurs.....	68
Chapitre03 : Etude de cas pratique.....	72
Section01 : Présentation de l'organisme d'accueil	72
1-1 Présentation de l'entreprise.....	72
1-1-1 Présentation de « Groupe COSIDER ».....	72
1-1-1-1 Historique et évolution.....	72
1-1-1-2 Les réalisations et enveloppement.....	72
1-1-1-3 Les filiales de groupe COSIDER.....	74
1-1-2 Présentation de COSIDER canalisation.....	75
1-1-2-1 Historique et évolution.....	76
1-1-2-2 Ses domaines d'activités.....	76
1-2 Organisation, structures et missions de COSIDER canalisation.....	78
1-2-1 L'organigramme de COSIDER canalisation.....	78
1-2-2 Les différentes directions d COSIDER canalisation	79
1-2-3 Les missions principales de COSIDER canalisation.....	79
1-3 Présentation de COSIDER canalisation en matière de RH.....	83
1-3-1 présentation de la DRH	83
1-3-2 Missions de direction des RH	84
1-3-3 Différents départements d DRH	85
Section02 : Etats des lieux et diagnostic de COSIDER canalisation	87
2-1 Analyse des pratiques managériales introduites par COSIDER en matière des RH.....	87
2-2 Analyse des points forts et points faibles.....	88
2-2-1 Points forts.....	88
2-2-2 Points faibles.....	89
Section 03 : Enquête empirique.....	89
3-1 Méthodologie de recherche empirique.....	89

3-1-1 Description de la méthode de recherche.....	90
3-1-2 Schéma e recherche.....	90
3-1-3 Population ciblée.....	90
3-1-4 La construction de l'échantillon.....	91
3-1-5 Elaboration du questionnaire.....	91
3-1-6 Pré test du questionnaire.....	92
3-1-7Traitement des données.....	93
3-2 Traitement, analyse et interprétation des résultats.....	93
3-2-1 Analyse par le tri à plat.....	93
3-2-2 Analyse par le tri croisé.....	119
3-2-3 Tableau croisé et test exact de Fisher.....	121
3-3 Synthèse globale et résultats d l'étude.....	131
Conclusion générale	136
Bibliographie	
Annexe	