

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales

Option :

Management et entrepreneuriat

Thème :

**L'apport du management collaboratif dans la
recherche du bien-être au travail.**

Etude de cas : CNEP-Banque de Tizi-Ouzou

Présenté par :

M. Arezki BOUKHERROUB

Encadré par :

M. Mohamed Cherif MADAGH

Professeur à l'EHEC

9^{ème} promotion

Juin 2022

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
sciences commerciales

Option :

Management et entrepreneuriat

Thème :

**L'apport du management collaboratif dans la
recherche du bien-être au travail.**

Etude de cas : CNEP-Banque de Tizi-Ouzou

Présenté par :

M. Arezki BOUKHERROUB

Encadré par :

M. Mohamed Cherif MADAGH

Professeur à l'EHEC

9^{ème} promotion

Juin 2022

REMERCIEMENTS

Je remercie Dieu pour m'avoir accordé la force et le courage nécessaires pour accomplir ce travail.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude et mes remerciements à mon encadreur le professeur MADAGH, qui m'a enseigné, encadré et guidé au long de la réalisation de ce travail.

Je tiens également à remercier l'ensemble du personnel de la CNEP-Banque, de m'avoir reçu, consacré leurs temps et de m'avoir accordé toute l'attention nécessaire durant mon stage.

Je tiens à formuler ma gratitude et ma profonde reconnaissance à l'égard des membres de ma famille pour leur soutien durant mon parcours étudiantin.

Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail :

- ✓ *A la mémoire de mon oncle et ma grand-mère récemment décédés.*
- ✓ *A mes deux parents et ma petite sœur, à qui je témoigne mon profond respect et amour.*
- ✓ *A ma grande famille.*
- ✓ *A tous mes amis(es) sans citer les noms.*
- ✓ *A tous ceux que j'aime.*

Résumé

A cet ère moderne la concurrence est de plus en plus rude et les entreprises redécouvrent l'importance de posséder un capital humain mobilisé et engagé avec les valeurs de cette dernière. Chaque leader manager doit mobiliser son capital humain afin de le rallier au objectifs et buts de l'entreprise d'une part et d'autre part doit veiller à ce qu'il y ait un climat de travail favorisant l'épanouissement et le bien-être des salariés, pour que l'entreprise performe sur le plan relationnel, humain et matériel.

Le management collaboratif va dans ce sens en s'appuyant sur l'intelligence collective, en offrant de l'autonomie et de la responsabilisation de l'implication salariés et il est le plus privilégié et recommandé pour assurer la recherche du bien-être des salariés au travail et par conséquent la performance et la compétitivité.

L'objectif ultime de notre travail de recherche et de notre investigation sur le terrain est d'apporter une analyse sur les dimensions multiples du management participatif, collaboratif et le bien-être au travail, puis sur la réalité du climat de travail au sein de la CNEP-Banque en matière de participation, collaboration et recherche d'épanouissement et bien-être du CH.

Mots clés : Capital humain, participation, collaboration, management collaboratif, épanouissement, bien-être au travail.

Abstract

In this modern era, competition is becoming increasingly fierce and companies are rediscovering the importance of having a human capital that is mobilized and committed to the values of the company. Each leader-manager must mobilize his human capital in order to rally it to the objectives and goals of the company on the one hand and on the other hand must ensure that there is a working climate that favors the fulfillment and well-being of employees, so that the company performs on the relational, human and material level.

Collaborative management goes in this direction by relying on collective intelligence, by offering greater autonomy and a certain amount of decision-making power to employees, and it is the most preferred and recommended way to ensure the well-being of employees at work and consequently performance and competitiveness.

The ultimate objective of our research work and our investigation in the field is to provide an analysis on the multiple dimensions of participatory management, collaborative and well-being at work, then on the reality of the work climate within the CNEP-Bank in terms of participation, collaboration and research of fulfillment and well-being of the human resources.

Key words: Human capital, participation, collaboration, collaborative management, fulfillment, well-being at work.

ملخص

في هذا العصر الحديث ، أصبحت المنافسة صعبة بشكل متزايد وتعيد الشركات اكتشاف أهمية تعبئة رأس المال البشري والالتزام بقيم هذا الأخير .يجب على كل مدير قائد تعبئة رأسماله البشري من أجل حشده لتحقيق أهداف وغايات الشركة من جهة ، ومن جهة أخرى يجب أن يضمن وجود مناخ عمل يفضي إلى التطور والرفاهية بحيث تعمل الشركة على المستوى العلائقي والبشري والمادي. تسير الإدارة التعاونية في هذا الاتجاه من خلال الاعتماد على الذكاء الجماعي تقديم قدر أكبر من الاستقلالية وسلطة معينة لاتخاذ القرار للموظفين و ذلك هو الأكثر امتيازاً والموصى به لضمان البحث عن رفاهية الموظفين في العمل وبالتالي الأداء والقدرة التنافسية

الهدف النهائي لعملنا البحثي والبحث الذي نجره في هذا المجال هو تقديم تحليل للأبعاد المتعددة للإدارة التشاركية والتعاونية والرفاهية في العمل ، ثم على واقع مناخ العمل داخل مقر « الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط » من حيث المشاركة والتعاون والبحث عن تحقيق رفاهية

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري ، المشاركة ، التعاون ، الإدارة التعاونية ، الإنجاز ، الرفاهية في العمل

Liste des tableaux

N	Intitulé	Page
1	Comparaison des théories X et Y	14
2	Goldman's of Framwork of emotional competencies	69
3	La répartition de l'échantillon selon le critère Sexe	83
4	La répartition de l'échantillon selon le critère âge	84
5	Le niveau académique de l'échantillon	85
6	La répartition de l'échantillon selon le critère profession	86
7	La répartition de l'échantillon selon le critère expérience	87
8	Représentant la connaissance du management collaboratif au sein de l'échantillon étudié	88
9	L'avis des salariés de la CNEP-Banque sur l'importance de la participation du collaborateur à la prise de décision	89
10	La signification de la collaboration aux yeux de l'échantillon étudié.	90
11	Les réponses des salariés par rapport à la communication de la stratégie et objectifs de l'entreprise par le manager	91
12	Les réponses des salariés sur la question des pratiques managériales de la CNEP-Banque et l'autonomie, responsabilité des salariés	92
13	Les réponses des salariés interrogés sur leur perception par rapport à leur manager	93
14	La perception des salarié interrogés du climat de travail au sein de la CNEP-Banque et sa satisfaction par rapport à l'écoute, le partage et la collaboration.	94
15	La perception des salarié interrogés, du climat de travail au sein de la CNEP- Banque et son lien avec l'épanouissement et le bien-être	95
16	La signification de l'épanouissement pour les salariés de CNEP-Banque	96

17	Les réponses de salariés par rapport à l'attribution des marques de reconnaissances par le manager	97
18	L'avis des salariés sur les avantages offerts par la CNEP-Banque que ce soit sur le plan humain ou matériel	98
19	La satisfaction des salariés par rapport aux pratiques de la CNEP-Banque en matière d'équilibre vie professionnelle/vie privée.	99
21	La satisfaction des salariés par rapport aux pratiques de la CNEP-Banque en matière de quête des salariés du sens au travail.	101
22	La satisfaction des salariés par rapport aux pratiques de la CNEP-Banque en matière de communication et Feed-back.	102
23	Les avis des salariés par rapports l'existence ou pas d'action amélioratives de leur bien-être au sein de la CNEP-Banque	103
24	L'avis des salariés sur l'utilité du management collaboratif au sein de la CNEP-Banque.	104
25	L'avis des salariés sur la collaboration et son effet sur le bien-être au travail	104
26	Les réponses des salariés par rapport à la question de leur départ de l'entreprise en cas de meilleure offre.	105
27	Tableau croisé 1	107
28	Tableau croisé 2	108
29	Tableau croisé 3	110
30	Tableau croisé 4	111
31	Tableau croisé 5	113

Liste des figures

N	Intitulé	Page
1	Pyramide de classification des besoins selon	13
2	Les différentes natures de la participation selon Hermel	24
3	Représentant les niveaux de maturité selon la motivation et la compétence	43
4	Représentant le style de management nécessaire pour chaque niveau de maturité	44
5	Représentant le style de management nécessaire pour chaque niveau de maturité	54
6	Modèle du bien-être de santé au travail de Danna et Griffin	55
7	Modèle du bien-être au travail de Cotten et Hart	56
8	Les trois axes de mesure du bien-être selon Warr	56
9	Le modèle de bien-être au travail de Daniels	57
10	Organigramme de la CNEP	78
11	Organigramme de la direction générale	80
12	La répartition de l'échantillon selon le critère Sexe	84
13	La répartition de l'échantillon selon le critère âge	85
14	Le niveau académique de l'échantillon	86
15	La répartition de l'échantillon selon le critère profession	87
16	La répartition de l'échantillon selon le critère expérience	88
18	La connaissance du management collaboratif au sein de l'échantillon étudié.	89
19	L'avis des salariés de la CNEP-Banque sur l'importance de la participation du collaborateur à la prise de décision	90
20	La signification de la collaboration aux yeux de l'échantillon étudié	91
21	Les réponses des salariés par rapport à la communication de la stratégie et objectifs de l'entreprise par le manage	92
22	Représentant les réponses des salariés sur la question des pratiques managériales de la CNEP-Banque et l'autonomie, responsabilité des salariés	93

23	Représentants les réponses des salariés interrogés sur leur perception par rapport à leur manager	94
24	La perception des salarié interrogés du climat de travail au sein satisfaction par rapport à de la CNEP-Banque et sa l'écoute, le partage et la collaboration	95
25	La perception des salarié interrogés, du climat de travail au sein de la CNEP- Banque et son lien avec l'épanouissement et le bien-être	96
26	Représentant la signification de l'épanouissement pour les salariés Les réponses de salariés par rapport à l'attribution des marques de reconnaissances par le manager	97
27	L'avis des salariés sur les avantages offerts par la CNEP-Banque que ce soit sur le plan humain ou matériel	98
28	La satisfaction des salariés par rapport aux pratiques de la CNEP-Banque en matière d'équilibre vie professionnelle/vie privée	99
29	La satisfaction des salariés par rapport aux pratiques de la CNEP-Banque en matière de quête des salariés du sens au travail	100
30	Représentant la satisfaction des salariés par rapport aux pratiques de la CNEP-Banque en matière de communication et Feed-back	102
31	Représentant les avis des salariés par rapports l'existence ou pas d'action amélioratives de leur bien-être au sein de la CNEP-Banque	103
32	Représentants l'avis des salariés sur l'utilité du management collaboratif au sein de la CNEP-Banque	104
33	L'avis des salariés sur la collaboration et son effet sur le bien-être au travail	105
34	Les réponses des salariés par rapport à la question de leur départ de l'entreprise en cas de meilleure offre	106

Liste des abréviations

Abréviations	Intitulés
OST	Organisation Scientifique du Travail
DPO	Direction Par Objectif
DPPO	Direction Participative Par Objectifs
MP	Management Participatif
CH	Capital Humain
RH	Ressources Humaines
EQ-i	Inventaire du Quotient Emotionnel
IE	Intelligence Emotionnelle
MC	Management Collaboratif
CNEP	Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance

Sommaire

Introduction générale.....	02
Chapitre I : Du management classique au management moderne	05
Section 1 : L'évolution de management.....	06
Section 2 : Le management participatif	21
Section 3 : Le management collaboratif	35
Conclusion du premier chapitre	45
Chapitre II : Du bien-être général au bien-être au travail.....	46
Section 1 : Le bien-être au travail	48
Section2 : Les exigences liées au management du bien-être au travail.....	59
Section3 : L'impact du mangement collaboratif, participatif sur le bien-être au travail.....	72
Conclusion du deuxième chapitre.....	74
Chapitre III : Étude de cas sur l'apport du management collaboratif sur le bien -être au travail.....	69
Section 1 : Présentation d'organisme d'accueil	70
Section 2 : Méthodologie de recherche et présentation de l'enquête... ..	77
Section 3 : L'analyse de l'enquête.....	78
Annexes	
Table des matières	

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis son apparition l'entreprise n'a jamais cessé de se développer, de nos jours elle se caractérise en une grande partie à sa capacité à conduire le changement et à s'adapter à un environnement turbulent.

Les anciennes formes du management commencent à montrer leurs limites et dans un environnement très compétitif plein de transformations et d'évolution l'entreprise doit trouver des nouvelles formes de gestion surtout celle en rapport avec le personnel, afin de 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.

Ces derniers sont liés à la performance de l'entreprise d'une part et au bien-être des salariés d'autre part.

La participation des salariés, et le climat de partage et de collaboration crée de la cohésion et améliore le climat social des collaborateurs ce qui rend leur vie à l'entreprise plus agréable et plus paisible.

Le présent travail de recherche est centré sur la relation entre le management collaboratif et la recherche du bien-être au travail.

Le choix du thème :

Les raisons ayant motivé notre option pour la réalisation de cette recherche se résument comme suit :

- L'importance des RH dans l'entreprise d'aujourd'hui, nous a motivé à essayer de réaliser un modeste travail de recherche sur ce sujet.

- Le management collaboratif constitue un sujet d'actualité notamment dans les pays développés ou en voie de développement.

- La qualité d'enseignement que j'ai reçu dans ce domaine en particulier m'a passionné pour aller plus loin ainsi qu'améliorer mes connaissances théoriques et pratiques dans ce domaine.

Le choix de l'entreprise :

Nous avons fait le choix d'investiguer auprès de la CNEP-Banque parce qu'elle figure parmi les banques les importantes en Algérie et notre étude de cas nous paraît réalisable dans cet établissement.

Problématique :

La présente étude vise à répondre à la problématique suivante :

« Quel est l'apport du management collaboratif dans la recherche du bien-être au travail ? »

Avant de répondre à cette problématique, nous avons essayé de répondre à un certain nombre d'interrogations liées à notre préoccupation centrale afin de mieux cerner notre thème de recherche :

- En quoi consiste le management collaboratif ? Les exigences de son déploiement sont-elles présentes à la CNEP-Banque ?
- Les pratiques managériales de la CNEP-Banque favorisent-elles l'épanouissement et la recherche du bien-être au travail ?
- Existe-t-il un lien entre le management collaboratif et la recherche du bien-être au travail ?

L'objectif de notre travail consiste à évaluer les pratiques liées au management collaboratif à la CNEP-Banque, savoir si l'environnement de travail à la banque favorise la participation, partage et collaboration, connaître si cette banque travaille pour améliorer le bien-être de ses salariés et si son management est centré sur eux.

Pour répondre à ces axes de problématique nous avons jugé utile de faire appel aux hypothèses ci-dessous :

- **H1** : La CNEP-Banque pratique le management collaboratif selon les exigences de l'entreprise moderne.

- **H2** : Le management instauré au sein de la CNEP-Banque favorise la recherche du bien-être au travail.
- **H3** : Il existe un lien entre le management collaboratif et la recherche du bien-être au travail.
- **Méthodologie** :

Sur le plan méthodologique nous poursuivons une étude quantitative basée sur une étude exploratoire et inductive qui s'est déroulée en deux phases. La première phase est basée sur les sources documentaires à savoir les ouvrages, la consultation des sites internet, cours reçus et les documents internes de l'entreprise..., etc.

Puis, dans la seconde phase nous avons réalisé une enquête sur le terrain sous forme d'un questionnaire avec des questions fermées et ouvertes, qui constitue pour nous le mode principal de la collecte d'information. Les données ainsi obtenues seront analysées à l'aide de logiciel SPSS.

Notre travail sera réparti en trois chapitres :

Dans le premier chapitre, nous nous sommes intéressés au management participatif et collaboratif, en commençant par l'évolution du management au fil du temps, puis nous avons présenté la direction par objectif et la direction participative par objectif.

Dans le deuxième chapitre nous avons abordé le concept du bien-être en général puis le bien-être au travail ainsi que les exigences du bien-être au travail liée au manager puis au côté émotionnel des salariés.

Le troisième chapitre, a été consacré à l'étude de cas, dans lequel nous avons présenté l'entreprise objet de notre cas d'étude, nos choix méthodologiques. Ensuite, nous avons présenté et analysé les résultats obtenus de notre recherche.

Enfin, nous terminons notre travail de recherche par une synthèse générale, qui nous permettra de reproduire la démarche de la recherche et tous les résultats obtenus de l'enquête que nous avons effectuées sur le terrain, afin de répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses de départ.

**CHAPITRE 01 : Du
management classique
au management moderne**

Avec l'évolution socio-culturelle et technologique qu'a connue le monde et la croissance sans fin du besoin de l'homme au sein de l'entreprise, les anciennes formes de management ont montré leurs limites.

Cela a poussé les entreprises à faire des innovations socio-organisationnelles afin de mieux gérer le capital humain, pour s'améliorer continuellement et rester compétitifs sur le marché.

Nous allons donc consacrer ce chapitre au management en général et au management collaboratif en particulier ; nous allons présenter un historique sur l'évolution du management depuis son existence, puis nous mettrons en valeur son importance dans la conduite des hommes et des femmes au travail.

Chapitre 01 : Du management classique au management moderne

Afin de mener à bien notre étude, nous allons se focaliser sur des théories et concepts édités par les pionniers du management, donc dans ce premier chapitre nous définirons les différentes notions jugées utiles et indispensables pour la compréhension du management collaboratif, à commencer par le management classique et son évolution, le concept de la direction par objectif, la démarche participative et enfin nous allons conclure le chapitre avec la notion du management collaboratif.

Section 01 : L'évolution du management

1 Le management classique :

1.1 Définition du management :

Le verbe **manager** signifie : « *organiser, gérer quelque chose, diriger une affaire* ». ¹

« *La notion de management concerne l'ensemble des actions impliquées dans la conduite des organisations pour réaliser les finalités et les objectifs de ces organisations. Ces actions se déclinent en termes d'organisation, de planification, d'animation et de contrôle.* »²

Selon Philippe HERMEL le management est « *ensemble de démarches, méthode et processus de conduite, organisation, allocation de ressources, contrôle, planification, activation et animation d'une entreprise ou d'une unité de travail* »³

Pour Yves Evrard : le management se définit comme « *le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle* »⁴

Le management est donc, la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler. Il touche tous les domaines d'activité des entreprises. Le véritable enjeu du management est la conduite, animation du capital humain et l'optimisation sa contributions dans le sens attendu par les responsables.

Le Management a connu au fil de temps des mutations et des évolutions diverses, nous allons donc nous intéresser aux théories des écoles de management.

1.2 Théories de l'école classique

Le courant de pensée de l'Ecole classique regroupe différentes approches organisationnelles, liées par leur recherche de la rationalité, tel que : la rationalité productive de Taylor, la rationalité administrative de Fayol la rationalité structurelle de WEBER.

¹ www.larousse.fr (consulté le 14/02/2022 à 17h).

² J. Aubret, P. Gilbert, F. Pigeyre, « Management des compétences, réalisations, concepts, analyses », Dunod, 2002.

³ Phillippe Hermel, « Le management participatif sens, réalités, action, les éditions d'organisation, 1992 P71.

⁴ www.edition-élipses.fr (consulté le 14/02/2022 à 18h30).

1.2.1 La théorie de l'organisation Scientifique de Taylor :

L'américain *Frederic Winslow Taylor* est l'un des premiers à s'intéresser au management travail. Il est connu par sa la théorie d'organisation scientifique du travail (OST).

« L'apport de Taylor fut de suggérer que si l'on est en mesure de maîtriser parfaitement un certain nombre de techniques et de règles d'administration du personnel (décomposition des tâches, définition du contenu d'un poste, capacité maximale de contrôle, etc.), alors les difficultés rencontrées dans la direction de larges groupes de travailleurs sont en grande partie résolues. Cela suppose une étude scientifique du travail, débouchant sur une organisation scientifique du travail (OST). »¹

En effet, il énonce que toutes les décisions en relation avec la production doivent être prises après analyse scientifique de chaque tâche individuelle afin d'éliminer les mouvements inutiles et les temps morts. Les idées relatives à cette analyse systématique peuvent être résumées en quatre points :

a. La division horizontale du travail : *les tâches sont spécialisées, le travail est parcellisé et le temps d'exécution est calculé pour trouver la meilleure méthode pour réaliser la tâche).*²

b. La division verticale du travail : Ce principe vise à distinguer strictement les décideurs (direction) et les exécuteurs des tâches(subordonnés). Cela incite à recruter selon le besoin afin de mettre la meilleure personne au meilleur endroit.³

c- Le système de salaire au rendement : Ce système vise à utiliser la rémunération selon productivité au travail, afin de développer la motivation de l'homme au travail.⁴

d- Un système de contrôle du travail : ce système consiste à recruter des contremaître dans chaque usine afin de contrôler chaque geste de l'ouvrier et le surveiller en permanence.⁵

Le management scientifique de Taylor a été critiqué à plusieurs reprises par rapport à ses pratiques mécanistes non-humains qui nient toute forme d'autonomie et d'initiative dans le travail de l'ouvrier, sa négligence pour la motivation non-matériel et la participation des salariés dans le processus de gestion et décision. Ces pratiques ont a provoqué des contestations des ouvriers qui a conduit à la

¹ Plane, Jean-Michel, « Théorie des organisations » Editeur : Dunod, Année de Publication : 2017 Edition : 5, page 11.

² Idem p 11

³ Ibid p 11

⁴ Ibid p 12

⁵ Ibid p 12

naissance d'un pouvoir syndical important et des conflits sociaux de plus en plus dur contre les cadences infernales ou le salaire au rendement.

Il devient alors indispensable de trouver un sens plus humain au travail ce qui a fait évoluer le management à travers plusieurs phases et écoles de pensées. ¹

1.2.2 Théorie scientifique selon Ford :

L'industriel américain, Ford est le premier à avoir introduit le travail à la chaîne dans l'automobile en s'appuyant sur les travaux de Taylor. Le fordisme repose sur 3 principes :

Le principe du travail à la chaîne : en s'inspirant du principe de la division horizontale du travail de Frederick W. Taylor, Henry Ford approfondit ce concept qui débouchera sur le travail à la chaîne continue.

Il est caractérisé par une mécanisation de l'usine met en place un système permettant aux pièces de se déplacer automatiquement, à flux continu, devant des ouvriers. Ces derniers sont fixés à leur poste de travail et répètent inlassablement les mêmes gestes tout au long de la journée.²

Le principe de standardisation de la production : c'est la réalisation d'une production en grande série grâce à des pièces standardisées. La standardisation permet par ailleurs de diminuer les coûts de production, donc de baisser les prix.

Le principe du five dollars a day : Henri Ford considérait ses salariés comme des clients potentiels. En 1914, Ford fait passer les salaires de 2.3\$ à 5\$/d, pour augmenter la motivation, limiter les démissions, et au même temps permettre aux ouvriers d'acheter les voitures produites au sein de l'usine.

1.2.3 La théorie de la rationalité administrative selon Fayol Henri :

Fayol est le premier à se préoccuper du fonctionnement global de l'entreprise, il introduisit la gestion comme une profession à part entière. Complémentaire de l'approche de Taylor, qui invente une organisation fondée sur l'amélioration des aspects techniques de l'entreprise, la pensée de Fayol est tournée vers les dirigeants et l'amélioration des aspects administratifs de l'entreprise. Son apport considérable dans l'entreprise en fait **le père du management moderne**. Grâce à son expérience de terrain, il établit des principes simples et efficaces d'organisation, d'administration et de gestion.³

¹ Landrieux-Kartochian, Sophie « Théorie des organisations » Editeur : Gualino, édition 5 année 2020 p 31.

² Aim, Roger « L'essentiel de la théorie des organisations » Editeur : Gualino Edition : 12 Année de Publication : 2020, p36.

³ Ibid, page 38.

Principe du courant administratif de Fayol :

Les travaux de Fayol ont été élaborés à la même époque que ceux de Taylor, néanmoins la réflexion de Fayol est concentrée sur la fonction d'administration, c'est-à-dire de management en utilisant son expérience personnelle de directeur général d'une grande société minière pour élaborer des principes et des règles de management ; d'où il a classifié des fonctions de l'entreprise en six catégories :

1. La fonction technique : production, fabrication, transformation.

2. La fonction commerciale : achats, ventes, échanges.

3. La fonction financière : recherche et gestion des capitaux.

4. La fonction de sécurité : protection des biens et des personnes

5. La fonction de comptabilité : inventaire, bilan, prix de revient...etc.

6. La fonction administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

La fonction administrative représente le management dans son terme moderne. Pour Fayol, l'efficacité de cette fonction dépend de l'application de ses 14 principes adaptables aux conditions de l'entreprise, son activité son personnel.

Les principes se résument comme suit : ¹

1. La division de travail. 2. L'autorité. 3. La discipline. 4. L'unité de commandement. 5. L'unité de direction. 6. La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général. 7. Rémunération du personnel. 8. La centralisation. 9. La hiérarchie. 10. L'ordre. 11. L'équité. 12. La Stabilité. 13. L'initiative. 14. L'union du personnel.

1.2.4 La théorie de l'organisation Bureaucratique selon Weber :

Max Weber s'est fait connaître à travers son ouvrage « *Economie et société* » dans lequel il a abordé les types de l'obéissance des individus dans les organisations, il décrit les logiques qui guident les actions des individus, qui sont 3 d'après lui ce qui donne trois fondements différents à l'autorité : la logique affective dans le modèle charismatique, la logique des valeurs dans le modèle traditionnel et la logique instrumentale dans le modèle rationnel-légal (bureautique).²

¹Aim, Roger, Op.cit, pp 40,41.

² Landrieux-Kartochian, Sophie, Op.cit. P42.

Le modèle **Weberien** distingue trois types d'autorité (aptitude à imposer l'obéissance) qu'il différencie du pouvoir (capacité légale détenue par le propriétaire) :¹

L'autorité traditionnelle : qui se transmet par usage (par exemple, autorité léguée de père en fils dans une entreprise familiale). Le leader détient l'autorité en vertu du statut dont il hérite.

L'autorité charismatique : le leader est considéré comme un véritable héros, capitaine qui va développer une autorité grâce à une combinaison de qualités personnelles extraordinaires et pouvoir de séduction hors du commun

L'autorité rationnelle ou bureaucratique : pour Weber c'est la plus performante, le leader se repose sur des règles légales pour exercer son autorité, dans ce type d'autorité, on n'obéit pas aux individus, mais aux exécutants d'une légalité.

1.3 Théories de l'école des relations humaines :

L'école des relations humaines s'est développée en réaction aux excès du Taylorisme, l'objectif de cette école reste identique à celle de l'école classique qui est de proposer un cadre d'analyse unique et universel tout en prenant en considération l'homme en tant qu'individu et membre d'un groupe.

Nous allons aborder les apports fondamentaux des grands auteurs de cette école de pensée qui sont considérés comme les précurseurs de la gestion des ressources humaines.

1.3.1 Les expériences de HAWTHORNE d'Elton Mayo :²

Elton Mayo a effectué pendant 5 ans dans l'atelier Hawthorne des expériences sur la productivité et la morale des employés, les rapports humains, en changeant les conditions de travail tel que l'éclairage, temps de repos, rémunération, horaires et à chaque fois la productivité augmente même en revenant à la situation initiale, de cela Mayo découvre que l'importance du climat psychologique et des modalités de commandement sur le comportement au travail.

A la fin de l'expérience Mayo a mis l'accent sur :

Les relations de groupe qui se constituent entre les individus selon des normes relatives au niveau de production et aux relations avec les supérieurs.

¹ Aim Roger, Op-cit, p42 43.

² Rostan Georges « La théorie des organisations : rappels historiques », p 11.

Les sentiments des travailleurs, leurs motivations ne peuvent se comprendre qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec les divers groupes, et notamment les techniciens et les chefs.

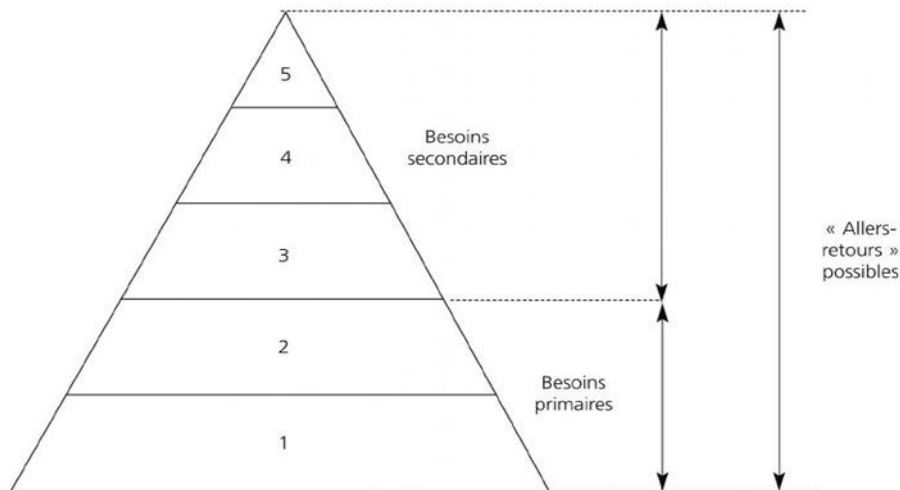
Mayo a terminé son enquête en annonçant la nécessité de tenir compte, de l'existence de ces groupes informels, et que les salariés ne se motivent pas après l'amélioration de leurs conditions matérielles d'existence seulement, mais demandent d'être socialement reconnus, d'exercer un travail valorisé, d'avoir de bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques. C'est sur tous ces points que théoriciens et praticiens des relations humaines se sont penchés.

1.3.2 Théorie des besoins selon Abraham Maslow :

Après des analyses et des observations cliniques, Abraham H. Maslow a découvert deux principes :

- les besoins humains peuvent être hiérarchisés.
- les besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si le besoin d'ordre inférieur l'a été.

Figure 01 : Pyramide de classification des besoins selon Maslow .



Source : Aïm, Roger, Op.cit p53.

Abraham H. Maslow a classifié les besoins comme suit :¹

1 = Besoins physiologiques ou besoins fondamentaux d'existence (avoir faim, soif, sommeil...).

2 = Besoins de sécurité et de protection physique (avoir un abri, un emploi).

¹ Aïm, Roger Op.cit, p54.

3 = Besoins sociaux ou d'appartenance (être accepté, être compris, être aimé, donner, recevoir...).

4 = Besoins d'estime de soi (être utile, être reconnu, être valorisé, être respecté).

5 = Besoins de réalisation de soi et d'accomplissement (être créatif...).

Le besoin non satisfait est une source de motivation et, dès qu'il l'a été, c'est le besoin supérieur qui est la nouvelle source de motivation. On n'écartera pas les possibilités «d'allers-retours » entre les niveaux de la pyramide. La pyramide sera classée en deux groupes de besoins :

– les besoins primaires (niveaux 1 + 2) ou « avoir », dont les principes de Taylor en sont une illustration, limitant les besoins de l'homme aux besoins matériels

– les besoins dits secondaires (ensemble des niveaux 3 à 5).

1.3.3 Théorie selon McGregor :

Dans un ouvrage intitulé « La dimension humaine de l'entreprise », McGregor affirme deux façons de percevoir ses subordonnés, lesquelles influent sur le comportement qu'il adopte envers eux ainsi que les stratégies de motivations mises en place.

L'une correspond à ce qu'il nomme « Théorie X » qui symbolise le management prôné par l'Ecole classique et l'autre appelée « Théorie Y » censée représenter l'Ecole des relations humaines.

La théorie Y de **McGregor** repose sur les principes suivants : ¹

Il n'existe qu'une aversion pour le travail ennuyeux : donnez un travail intéressant à quelqu'un pour qu'il en retrouve immédiatement le goût.

Il faut limiter les sanctions et promouvoir les récompenses.

Les individus développent leurs créativité et intelligence dans une organisation une fois mis en confiance.

Donc, pour tirer le meilleur des individus les directeurs doivent 'adapter le style de direction aux agents qu'ils ont à leur disposition.

¹ Rostan Georges, Op.cit, P11.

Tableau 1 : Comparaison des théories X et Y :

Théorie X	Théorie Y
L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail.	Le travail peut être source de satisfaction.
Les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions.	L'homme peut se diriger lui-même lorsqu'il accepte des objectifs de son travail.
L'individu préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités.	L'individu peut apprendre non seulement à accepter mais aussi à rechercher des responsabilités

Source : Aïm, Roger Op.cit, p58.

Aïm Roger déclare dans son livre intitulé « L'essentiel de la théorie des organisations » : « *Pour Douglas McGregor, la réussite des objectifs de l'entreprise passe par la confiance qui est donnée aux salariés. Cette confiance, qui est source de motivation, associe naturellement les salariés au développement de l'entreprise. Les principes de la DPO (Direction par objectifs), qui reposent sur une décentralisation du management, ont été énoncés par de nombreux chercheurs, dont Peter Drucker (1909-2005).* »¹

1.3.4 Théorie selon Frederic Herzberg :

Herzberg est un psychologue américain, qui a élaboré sa théorie à partir d'une expérience effectuée à Pittsburgh, ses résultats ont essentiellement été diffusés dans un article paru dans la Harvard Business Review en 1968.

Les travaux effectués à Pittsburgh l'ont conduit à découvrir que les circonstances qui conduisent à la satisfaction du travail sont différentes de celles qui conduisent à une insatisfaction. En d'autres termes certains facteurs peuvent réduire l'insatisfaction de l'homme au travail tel que la sécurité, l'hygiène ; par ailleurs ces facteurs ne peuvent pas être qualifiés comme source de motivation pour l'individu.

En outre il existe un second ensemble de facteurs appelés facteurs de satisfaction. Ils peuvent augmenter le degré de satisfaction au travail et motiver les gens à fournir un meilleur rendement. Ils sont considérés comme des facteurs essentiels au développement et à l'épanouissement de l'individu dans son travail.²

¹ Aïm, Roger Op.cit, p58.

² Rostan Georges , Op.cit, p 13.

Alors pour Herzberg le milieu du travail doit satisfaire deux séries de besoin d'une part, éviter le mécontentement et d'autre part développer la satisfaction.

1.4 Les limites du management classique :

L'entreprise est considérée comme une microsociété qui éprouve aussi des évolutions, dû à des mouvances psychologiques, sociologiques et économiques. De cela les attentes des salariés évoluent, et pousse l'entreprise à trouver des nouvelles méthodes pour motiver ses salariés, de ce fait le management classique a été met en cause pour sa non efficacité du aux méthodes Tayloriennes qui déshumanisent le travail et la négligence des facteurs de motivation non-matériels ont provoqué des contestations et de la démotivation chez les employés. De son côté l'école des relation humaines est reproché d'avoir hiérarchisé et centralisé la décision ce qui a provoqué des conflits entre subordonnés et décideurs.

Le management classique a prouvé son inefficacité, et il est devenu indispensable de donner un sens au travail afin de mobiliser l'intelligence de tous aux objectifs de l'entreprises pour faire face aux turbulences de l'environnement, alors de nouvelles approches fondées sur la sociologies et psychologies ont vu le jour.

2 Le management moderne :

Peter Drucker s'est fait connaître à travers son œuvre « La pratique de la direction des entreprises » apparut en 1954, il a affirmé que les pratique managériales classiques ne font pas progresser l'entreprise, seul les hommes leurs capacités d'innovation et la façon dont ils organisent leurs relations au travail, peuvent assurer la pérennité de l'entreprise. Drucker a aussi souligné le rôle important que joue les grandes entreprises dans les sociétés ou elles opèrent, de la politique à la vie privée.

Peter Drucker est surnommé « le père du management moderne », après ses apports importants et durables surtout avec la discipline de la Direction par objectif () que nous allons aborder en détail dans cette partie.¹

2.1 La Direction par Objectif :

2.1.1 Le concept de la direction par objectif :

La DPO est considéré comme le levier du management moderne et des nouvelles méthodes de conduite des hommes succédant au management classique.

¹ Mousli Marc, Article « les grandes figures du management » 2009, P41.

Peter Drucker a défini la DPO comme : « un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelle, qui trace en même temps une voie commune de vues et d'efforts, qui établit le travail d'équipe et harmonise les intérêts personnels et le bien – être commun ». ¹

Pour John Humble c'est : « un système dynamique permettant d'intégrer les objectifs des managers à ceux de l'entreprise ». ²

Alors la Direction par objectifs (DPO), comme son nom l'indique, consiste à ce que la direction d'une entreprise, atteint des objectifs quantitatifs ou qualitatifs dans une date fixée, en jugeant la performance à travers un système d'information de gestion, et cela permet une vraie responsabilisation des individus, une fois l'objectif fixé chacun prend sa part en charge et organise le travail comme il le souhaite.

2.1.2 Style de management et DPO :

Selon Peter Drucker la DPO est considérée comme un style de management centré sur la responsabilité et l'autonomie est en rupture avec celui de l'époque caractérisé par l'autorité et l'obéissance.

Parmi les styles de management existant, les style participatifs et délégatifs sont plus susceptible à adéquer avec l'application de la DPO dans une entreprise dans la mesure où il y'a une forte relation entre les managers et les collaborateurs, en revanche, la DPO semble peu adapté à des styles de management de type directif ou persuasif. ³

2.1.3 Système de rémunération et DPO :

La rémunération constitue une variable très importante dans le système de la direction par objectifs, car elle contribue à la motivation des salariés, à l'engagement des collaborateurs de l'entreprise dans l'atteinte des objectifs définis, les salariés seront payés en fonction de ce qu'ils apportent, et ce qu'ils apportent sera mesuré par rapport à des objectifs. ⁴

2.1.4 La mise en œuvre de la DPO :

La mise en œuvre de la DPO repose sur deux principes essentiels : ⁵

¹ Maziz (Salah) et Benabderhman (Hamza), « Analyse de l'applicabilité de la Direction Par Objectifs au sein d'une entreprise publique algérienne Cas : ALCOST SPA -Bejaia, p30, Revue Académique Maaref.

² Ibid, p30.

³ Ibid P5.

⁴ Ibid P5.

⁵ Ibid P6.

-La définition des objectifs et affectation des moyens : alors définir un objectif consiste à désigner un point à atteindre d'une part et la mise en œuvre des moyens pour l'atteindre, pour être efficace, l'objectif doit être clairement formulé, motivant, donc ambitieux pour la personne, et cohérent avec les objectifs du service.

- la mesure des performances : c'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et le résultat atteint pour situer la progression, en se fiant à un ensemble d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs

2.1.5 Les style de la DPO :¹

2.1.5.1 La DPO axée sur l'individu :

Ce modèle est basé sur les étapes suivantes :

- la détermination de l'objectif : qui se fait par une définition des buts et des résultats à atteindre plutôt que sur les règles et les procédures.

- la participation de l'employé : la liberté est donnée à l'employé de participer à la détermination des objectifs le concernant.

- la mise en place : la planification de l'action à mener (moyens) pour atteindre les objectifs. Une plus grande liberté et davantage de choix est donné à l'employé.

- l'évaluation de la performance et rétroaction : il s'agit de la mesure des performances sur la base des critères préétablis. La prestation future qui est la prestation actuelle améliorée est ainsi fixée.

2.1.5.2 La DPO axée sur l'équipe :

Ce modèle suit la même logique que le modèle axé sur l'individu sauf qu'ici pour déterminer les objectifs de l'équipe, il faut faire appel à des groupes de travail entiers au cours desquels les membres du groupe ont la possibilité de discuter entre eux des objectifs, suggérer des changements. Ce qui exige un fort désir de la part de tout un chacun des membres d'intégration, un esprit de coopération et une grande capacité en matière de dynamique de groupe.

¹ « <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net> ». Consulté le 07/03/2022 à 18h.

2.1.6 Les avantages et limites de la DPO :

La DPO est un système de gestion qui a beaucoup d'effets positifs à la fois sur l'individu et sur l'entreprise en effet : c'est un facteur de motivation car la fixation des objectifs en elle-même fait partie du processus de motivation ; EDWIN LOCKE 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 ; en plus de la motivation la DPO permet d'intégrer toutes les activités d'une organisation dans un tout cohérent à partir d'objectifs généraux connus.

La DPO permet aussi à l'individu de se développer en lui offrant une autonomie et une opportunité d'utiliser ses capacités d'initiative et de créativité. ¹

La DPO n'a malheureusement pas que des effets positifs ; comme tout concept, elle a des limites qui expliquent le fait qu'elle n'obtienne pas toujours les résultats voulus dans certaines structures dû à la difficulté à définir les objectifs pour des problèmes d'anticipation et de pertinence des choix ; et d'autre phénomènes.

2.2 La Direction participative par objectif (DPPO) :

En 1968 Octave Gélinier a publié une œuvre intitulée « *Direction Participative Par Objectifs : un style de direction ambitieux qui motive et perfectionne les hommes pour accomplir la réussite commune* », dans lequel il a abordé le concept de la direction participative par objectif, en s'appuyant sur les travaux de Peter Drucker auparavant, à cette époque ce nouveau mode de management est considéré comme le plus adapté au contexte des entreprises françaises. Cette notion joua un grand rôle dans l'histoire du management participatif que nous allons aborder dans la deuxième section.²

2.2.1 Définition de la DPPO :

Selon Octave Gélinier « *le style de management qui organise méthodiquement chez chaque membre du personnel une forte motivation fondée moins sur la contrainte que sur l'identification entre les besoins de développement de chacun et les objectifs professionnels que l'entreprise lui propose.* »³

¹ www.etudier.com Consulté le 07/03/2022 à 18h.

² SANIAL (Clément), « Comment l'innovation participative peut-elle être une locomotive pour l'entreprise ? », mémoire de master, Ecole supérieure de commerce LYON, 2015, p32.

³ Ibid p32.

Gélinier estime que ce nouveau style de management favorise la participation des collaborateurs, ce qui offre aux entreprises un avantage concurrentiel résidant dans la motivation des hommes au travail.

2.2.2 Les composantes de la DPPO :¹ Une formalisation des objectifs : cela requiert d'abord une formalisation des objectifs à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise : celui de l'entreprise dans son ensemble, celui des départements et des fonctions, puis des unités opérationnelles qui les composent. En général selon Octave Gélinier, cela passe par les budgets qui servent de référence à la formulation, au suivi puis à l'évaluation des objectifs.

2.2.2.1 Une cohérence objective et structure organisationnelle :

Ceux-ci sont motivants à condition d'être cohérents avec la structure hiérarchique et les moyens mis à la disposition des managers. En conséquence, lors de l'implantation d'une DPPO, nous devons modifier la structure de l'entreprise afin de faire de chacune de ses entités un centre de responsabilités à part entière.

En plus, il doit y avoir un équilibre entre les responsabilités et les autorités déléguées : cette dernière doit permettre de prendre ou de faire prendre toute décision ayant un impact sur les responsabilités confiées.

2.2.2.2 Des procédures participatives

Enfin, la troisième composante de la DPPO concerne les procédures participatives qui sont un moyen de mobiliser l'énergie humaine, O Gélinier parle de participation là où Peter Drucker parlait d'auto-contrôle. *Pour ERIC Delavallée les procédures participatives « Ce sont une confrontation et des ajustements, à chaque niveau hiérarchique, entre les objectifs qui expriment les ambitions de l'entreprise et les objectifs personnels de développement des individus, qui doivent permettre d'aboutir à la plus haute forme de motivation s'exprimant par un engagement personnel de chacun. Pour que ce dialogue ait les meilleures chances d'aboutir au résultat escompté, il est utile de lui donner le soutien d'une procédure formalisée ».*²

¹ SANIAL (Clément), Op.cit p32.

² Delavallée (E), « Quand fixer des objectifs ne suffit plus ! Quel management pour obtenir le meilleur de ses collaborateurs », Editions d'Organisation Eyrolles, Paris, 2005.

Section 02 : Le management participatif

Au long des siècles derniers l'être humain est toujours pris en considération de plus en plus au sein de l'entreprise, depuis l'apparition du mouvement de l'école des relations humaines jusqu'à l'apparition de la DPO et la DPPO par la suite ; qui étaient la base de l'émergence du management participatif dans les années 1980, ce concept est considéré nécessaire vu l'évolution rapide complexe de l'environnement, les entreprises doivent retrouver la souplesse la capacité d'adaptation aux changements, caractéristiques qui se créent qu'avec l'intégration des RH dans le fonctionnement de l'entreprise afin que chaque individu retrouve sa place dans l'organisation.

De nombreux auteurs ont travaillé sur la notion de la participation afin de l'intégrer dans le management et faire de la participation un vrai système de gestion.

1 Définition du management participatif :

La définition du management participatif n'a jamais été aisée, nous allons essayer de citer les définitions les plus phares proposées par de nombreux auteurs et théoriciens, afin d'éclaircir ce concept épineux. Mais avant cela nous allons d'abord définir les composantes de ce concept à commencer par le management que nous avons défini récemment puis la participation.

Nous allons rappeler la définition du **management** par celle-ci annoncée par Hermel Philippe dans son livre « Le management participatif » comme : « *l'ensemble des démarches, méthodes et processus de conduite, de l'organisation ; de l'allocation des ressources, de contrôle, de planification, d'activation et d'animation* ». ¹

Dans le même livre il a défini **la participation** comme prendre part de quelque chose avec un degré d'implication, et la nature de la part prise qui diffère selon les cas.

Selon **Stervinou** la participation signifie « *l'implication des salariés dans les décisions concernant leur propre travail, mais également au-delà, dans les décisions concernant plus largement la gestion de l'entreprise, son organisation, sa mission, sa politique stratégique, sa politique de rémunération, etc.* » ²

¹ HERMEL, (Ph), Op.cit, p71.

² Cornil (Emmanuelle), « Le management participatif et les attentes des travailleurs », mémoire de master, Université catholique de LOUVAIN, 2017.

Alors le management participatif peut être défini comme :

Une forme de management favorisant la participation aux décisions, grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant.

« Un processus managérial global consistant à créer chez tout salarié un comportement d'acteur concepteur contributif à l'amélioration du fonctionnement de l'organisation. »¹

Alors le management participatif est un mode de conduite et d'animation du capital humain qui suscite leur engagement et leur contribution à l'innovation permanente et au progrès des performances de l'entreprise. En cohérence avec les objectifs de l'entreprise, il s'appuie sur la prise en compte des attentes et des aspirations des membres du personnel, pour assurer leur développement et épanouissement.

Pour s'approfondir encore plus dans la définition de cette notion nous allons citer les différentes définitions citées par Hermel, Ph ; dans son livre « Le management participatif Sens, Réalités, actions » ; après avoir mené une enquête auprès des patrons et collaborateurs de 82 entreprises :²

Du 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 ».

« c'est la façon de faire diriger une entreprise en impliquant tous les individus ».

Du 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'agent »

Du 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 ».

¹ HERMEL (ph), op.cit. p188.

² HERMEL (ph), op.cit, p52.

2 Caractéristiques de la participation :

2.1 Les différentes natures de participation :

Philippe Hermel identifie 3 natures de participation dans l'entreprise

2.1.1 La participation aux moyens :

Consiste souvent en une participation financière des membres en acquérant des parts du capital afin de devenir actionnaire dans l'entreprise, et participer au contrôle de l'organisation, sans participer aux décisions.

2.1.2 La participation aux processus :

Selon Hermel cela consiste à la « *contribution à la création de valeur ajoutée, qui transforme les entrants en extrants* », la participation au processus est divisée en trois sous-catégories de participation : la participation de conception, la participation de réalisation et la participation d'exécution.

La participation de conception consiste en la détermination des objectifs à atteindre ou de produit à réaliser.

La participation de réalisation s'applique lorsque l'individu contribue à l'exécution du travail et à la création des procédures nécessaires pour y parvenir.

La conception est alors de forme. La participation d'exécution s'observe lorsque le travailleur est uniquement un exécutant qui s'appuie sur les procédures préétablies par d'autres.¹

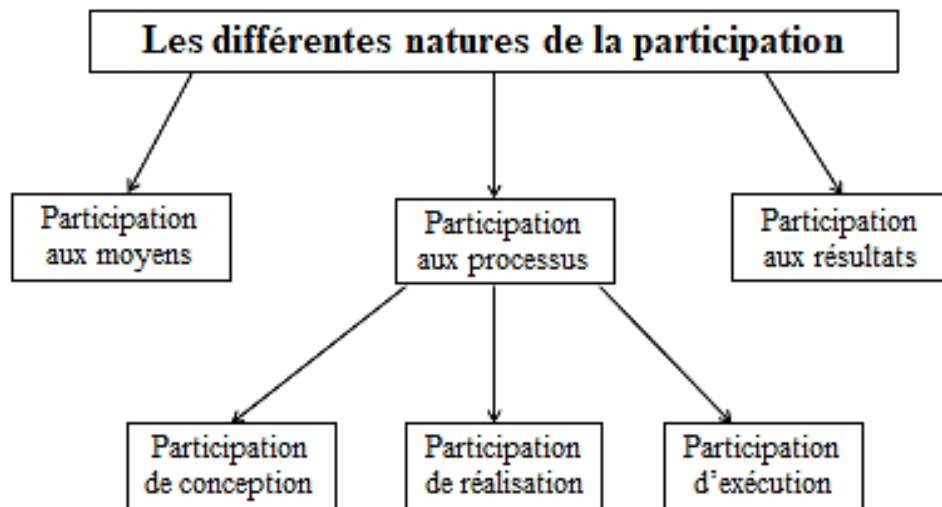
2.1.3 La participation aux résultats :

C'est le partage des primes collective ou individuelles ou bien les dividendes après la fin d'exercice, les primes peuvent être calculées en fonction du résultat ou dans d'autre cas selon la qualité du travail effectué.²

¹ Halloy (Sibylle), « le management participatif en entreprise sociale d'insertion en Belgique francophone », mémoire de master, Louvain School of management, 2019, p51

² Hermel, Op.cit, p125.

Figure 2 : Les différentes natures de la participation selon Hermel (1988)



Source : Hermel Op.cit. p115.

2.2 Ampleur et intensité de la participation :

Pour définir l'intensité et l'ampleur de la participation il est recommandé de se baser sur 3 critères :

a- Le degré de participation : « *Il s'agit du degré en volume ou en quantité dans le temps et dans l'espace de la participation pratiquée dans l'organisation* ». ¹

Puis il s'agit d'analyser la participation et la mise du dispositif si elle est permanente ou occasionnelle. Pour l'espace il convient d'identifier si ce dispositif est appliqué dans tout les départements et fonctions de l'entreprise ou uniquement dans certains d'entre eux ,ce degré ne suffit pas pour déterminer l'ampleur de la participation mais cela demande de voir les acteurs impliqués

b- Les acteurs concernés : il s'agit d'identifier qui est concerné par la participation en entreprise s'il s'agit que des cadres supérieurs et dirigeants ou bien même les subordonnés.

c- Le mode de participation : ²

Le mode permet de déterminer si la participation est directe ou indirecte.

¹ Hermel, Op.cit, p127.

² Hermel Op.cit, p130

Dans le cas de la participation directe est « *le pouvoir reconnu, à un moment donné, à un groupe d'exercer une influence sur son propre environnement immédiat, en prenant, après discussion, les décisions nécessaires* ». ¹

Dans la pratique, les dispositifs de participation directe peuvent prendre différentes formes telles que les cercles de qualité.

Dans le cas de la participation indirecte les collaborateurs ont droit de donner leurs points de vue en passant par des intermédiaires tel que le représentant syndicale.

Ce type de participation s'applique dans le cadre de négociations collectives ou lors d'une intervention des représentants du personnel, selon Hermel les négociations collectives sont la forme plus fréquente de la participation indirecte. ²

3 Le lien entre la participation et le management :³

Hermel avait étudié les conséquences d'un management sans participation et une participation sans management ; qui étaient désastreuses selon lui.

La participation et le management peuvent être bénéfiques que si on ajuste ces deux notions pour faire un équilibre en effet un management participatif contribue à rendre chaque salarié acteurs stratégiques dans l'organisation et au même temps le manager doit avoir une certaine autorité afin d'orienter ses collaborateurs vers les objectifs de l'entreprise.

Un salarié crée différentes formes de participation sans pour autant rejeter certaines directives venant du manager (management), qui intervient afin d'organiser dans le sens de mission et éviter toute dérive, cet ajustement permettra à la l'entreprise de développer la souplesse, la capacité d'adaptation de l'organisation, car on ne trouve jamais une méthode unique qui pourra être appliquée dans toutes organisation c'est cela qui rend justement le management dépendant de la participation.

¹Weiss, (Dimitri), « la démocratie industrielle : cogestion ou contrôle ouvrier ? expériences et projets », Paris, 1978, p13.

² Hermel, Op.cit, p131

³ Ibid, p131.

4 Les principes du management participatif : ¹

4.1 Mobiliser le personnel :

La mobilisation du personnel se fait grâce à leur implication dans le processus décisionnel. A ce niveau, le manager encourage ses collaborateurs à prendre des décisions neutres qui vont leur permettre d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

4.2 Adopter une politique active de développement au sein de l'équipe :

Cela consiste à la mise en œuvre des conditions de travail nécessaire à créer une véritable collaboration et contact direct au sein de l'équipe, cette politique s'applique à l'échelle individuelle au début puis se généralise sur un plan collectif tout en ayant un objectif similaire.

4.3 Déléguer du pouvoir :

Cette délégation du pouvoir doit respecter le principe de subsidiarité dans le sens où chaque membre de l'équipe est habilité à prendre une décision à son niveau, sans l'intervention du niveau supérieur. L'ensemble de ces « mini-décisions », si l'on peut dire, sera communiqué au dirigeant, qui en tiendra compte lors de la prise de décision globale et finale.

4.4 Décentraliser le règlement des conflits :

Lorsqu'un problème apparait il doit être résolu au lieu de son apparition sans propagation, l'équipe ne doit pas référer systématiquement de ses problèmes au manager ; les collaborateurs doivent, d'abord, essayer de régler le problème à leur propre échelle avant de consulter le dirigeant, si aucune solution efficace n'a pu être proposée.

4.5 Mettre en place des dispositifs de régulation :

Afin de garder un contrôle sur le management participatif et son fonctionnement, 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, ce qui permet à tous les collaborateurs de prendre part aux fonctions principales du management participatif.

5 Les avantages du management participatif :²

La mise en pratique du management participatif au sein d'une organisation offre des avantages non-négligeables, pour l'entreprise et ses collaborateurs. Nous allons classer les

¹<http://www.lebusinessjournal.com/lemanagement-participatif-première-partie>, Consulté le (18/03/2022 à 16h17).

² Op.cit. mémoire Halloy, (Sibylle), pp 54 58.

avantages en deux catégories ; celles qui avantagent l'individu et celles qui avantagent l'organisation.

5.1 Avantages pour l'individu :

5.1.1 Sur la santé :

En impliquant les collaborateurs dans les multiples décisions de l'entreprise, le travail ne sera plus imposé et ne ressent pas cet effet d'obligation, alors le travail sera moins pénible.

En outre, selon plusieurs auteurs, les dirigeants seront moins stressés car la gestion participative leur permettra de déléguer certaines tâches aux collaborateurs. Par ailleurs, l'organisation de Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises (2013) défend l'idée selon laquelle une gestion participative permettrait d'éviter certains problèmes affectant la santé mentale des individus, et développer une autonomie individuelle qui mène au bien-être personnel.

5.1.2 Sur le développement personnel :

Une gestion participative aurait un effet positif sur le développement personnel des individus. Car en participant avec leurs idées et points de vue il se sentiront valorisés et auront une meilleure reconnaissance de soi, ils apprécient que la structure ne les considère pas exclusivement comme une force de travail et se soucie de leurs opinions.

Pour Hermel. Ph : « *Ils ne sont alors plus considérés comme des simples exécutants, comme ce fut le cas dans les modèles tayloriens, mais bien comme des acteurs-concepteurs* »¹. dans les modèles tayloriens, mais bien comme des acteurs-concepteurs (Hermel, 1988), alors les travailleurs seront autonomes et plus confiant en ayant un sentiment d'accomplissement et de responsable.

5.1.3 Sur cadre relationnel :

Le management participatif permet de développer la collaboration la solidarité et la cohésion de groupe, et installe un climat de confiance entre les collaborateurs. Cela permet de réduire le conflit ; la circulation aisée de l'information et le pouvoir décisionnel accordé aux collaborateurs améliore la relation entre le manager et employés et pousse l'entreprise une certaine gestion horizontale ce qui fait que le poids hiérarchique ne sera pas ressenti par l'employé.

¹Hermel, Op.cit, p132.

5.1.4 Sur leur épanouissement et la motivation :

Une gestion participative augmente l'intérêt de l'employé pour le travail et s'impliquent beaucoup plus ce qui augmente leur satisfaction

Ensuite, suite à des enquêtes menées dans différentes entreprises en Belgique démontrent que la cohésion de groupe constitue le facteur de satisfaction principal dans les entreprises participatives étudiées.

Enfin, le management participatif permet de transmettre les valeurs de l'entreprise aux salariés et par la suite ils se retrouvent identifiés au projet de l'entreprise et plus motivés à réaliser leurs tâches ce qui affecte positivement l'organisation.

5.2 Avantages pour l'organisation :

Le management participatif présente également des avantages pour l'entreprise tel que :

5.2.1 Amélioration du cadre relationnel :

L'application de la gestion participative dans une entreprise, la mènera à un développement du cadre relationnel et la cohésion entre les collaborateurs, alors cela réduira certains frais liés à la gestion du capital humain.

5.2.2 Amélioration de la productivité et l'efficacité économique :

La participation des travailleurs influencerait positivement la productivité et l'efficacité économique de l'entreprise gestion de l'entreprise constituent un facteur de mobilisation pour ceux-ci. Car un employé mobilisé devient plus engagé et donne plus d'effort pour l'organisation et s'améliore continuellement, alors automatiquement cela apporte plus de rentabilité pour l'entreprise et crée par la suite un avantage concurrentiel, par ailleurs l'implication du capital humain leur permet de suggérer les améliorations et exprimer leurs attentes, alors ils deviendront plus épanouis, par ailleurs plus productifs, et plus bénéfiques pour l'entreprise.

Le management participatif crée aussi une synergie entre les collaborateurs et l'entreprise pour atteindre la célèbre équation de $(2+2=5)$, qui veut dire obtenir un résultat supérieur aux moyens met à disposition grâce au facteur psychologique.

5.2.3 Amélioration de la qualité de décision :

Enfin, l'implication des travailleurs dans la gestion de l'entreprise aurait un effet positif sur la **qualité des décisions** car l'expression de leurs idées et le débat permet de de choisir la meilleure

idée, en plus la cohésion de groupe créée par le management participatif permet à son tour de créer une intelligence collective et augmente la créativité et l'innovation.

6 Les notions essentielles pour la réussite du management participatif :¹

Chaque organisation aura besoin d'un système propre à elle pour implanter son management participatif, on va essayer d'aborder les notions les plus communes et les plus importantes dans la réussite du système.

6.1 L'intégration des valeurs :

La première valeur importante pour qu'une entreprise réussisse le changement vers un management participatif est la liberté comme cité dans le livre de Verrier, G., Bourgeois, N. « Faut-il libérer l'entreprise ? » la liberté est « *un principe organisationnel qui permettra à l'entreprise d'assurer une meilleure performance, notamment en déplaçant au plus près du client le pouvoir de décision et en permettant à tous les collaborateurs d'être source d'innovation* »².

La liberté d'action permettrait à l'organisation d'avoir confiance en ses collaborateurs et ainsi mettre en avant le potentiel humain de chaque collaborateur car quand un collaborateur ressent qu'on lui fait confiance il aura un sentiment de reconnaissance qui est essentiel dans le management participatif.

Lorsqu'un collaborateur a une certaine marge de manœuvre dû à la confiance, le dirigeant obtiendra en contre parti de l'engagement et de la motivation qui sont résultat du management participatif. Alors la confiance est une valeur primordiale pour la réussite du management participatif.

Ensuite, une autre valeur phare du management participatif concerne l'égalité entre les collaborateurs. Car pour réussir un système management participatif l'entreprise doit supprimer tout privilèges liés à la hiérarchie, et cela va accroître la confiance, la cohésion d'équipe mais également l'implication de chacun dans le projet d'entreprise

¹ Mailleux, (Ségolène), « Analyse de l'impact de ce changement organisationnel sur les collaborateurs et la reconnaissance au travail » ; Université de Namur, Mémoire de master, p65.

² Verrier, G., Bourgeois, N. « Faut-il libérer l'entreprise ? », Editions Dunod, 2016, p94.

6.2 La culture et le sens :

Le leader joue un rôle essentiel dans le développement de la culture d'entreprise, culture qui permet à tout le monde de s'entendre et de converger vers le même objectif même quand il n'y a pas de processus défini.

Etablir des valeurs fortes en entreprise est essentiel pour guider les collaborateurs afin qu'ils donnent du sens à leur travail et aient une vision compatible avec celle de l'entreprise.

M. Thévenet a signalé l'importance de la culture dans l'autonomie des collaborateurs et la réussite de la participation comme suit : « *Certains ne voient dans l'entreprise libérée que la platitude des structures, l'autonomie des acteurs et l'absence de contrôles et de procédures, mais ce n'est que l'apparence des choses... Ces entreprises ont un projet, un horizon au-delà de leurs opérations ; les salariés ne partagent pas leurs compétences ou leurs motivations mais une vision qui les dépasse, une sorte de troisième dimension qui fait tout sens de leur engagement dans le travail collectif* ». ¹

6.3 Les compétences :

La valorisation des compétences est considérée comme une condition de réussite du développement d'une culture d'entreprise et par ailleurs l'implantation du management participatif.

La notion de compétences a pris de plus en plus d'ampleur au fil des années, la vision des ressources humaines a évolué et devenue d'avantage focalisée sur une logique de compétences et non de postes ; en travaillant sur les compétences cela accroît l'autonomie des travailleurs, leur polyvalence et leur offre la possibilité d'extension des compétences : facteurs qui favorisent la réussite du management participatif.

6.4 Le cadre éthique :

L'éthique a importance clé dans la transformation d'une entreprise ; mais à l'ère moderne posséder un capital humain qui agit avec respect et responsabilité n'est pas aisé. Avec l'émergence des technologies de l'information de la communication l'équilibre entre la vie professionnelle et privée reste compliquer et cela freine l'incrustation des valeurs et éthique pour les collaborateurs, le sociologue **Danièle Linhart** met en garde sur les conséquences que

¹ Thévenet, (M). « Le faux plat du management. RH Info, le portail des ressources humaines », 2015. P15.

cette situation pourrait engendrer : prendre en compte le collaborateur selon son unique condition humaine au travail, cela revient à nier qu'ils tiennent des rôles professionnels pour exercer leurs fonctions.¹

Alors il faut limiter le risque et créer cet équilibre avant que des dérives apparaissent et dépassent une certaine éthique.

Avec l'aide de la thèse de « Mailleux, Ségolène » réalisée à l'université de Namur, on a pu citer les notions majeures et clés pour la réussite de la transformation vers un management participatif, mais ces notions se diffèrent selon chaque entreprise et chaque type d'individu pour cela chaque entreprise doit faire son analyse stratégique afin de savoir à quoi elle a affaire et que ce soit en interne ou en externe, puis par la suite mettre les moyens adéquats.

7 Défis du management participatif :

Malgré ses avantages pour l'organisation et les collaborateurs comme chaque théorie et style de management le management participatif se confronte à plusieurs sur lesquels il faut travailler continuellement que ce soit pour l'individu ou pour l'entreprise.

7.1 Défis par rapport à l'individu :²

7.1.1 Par rapport à la santé et les conditions de travail :

En appliquant le processus de management participatif, les employés se sentent plus responsabilisés et par ailleurs leur niveau de stress augmente, ensuite la charge du travail, l'énergie consacrée et le temps augmenteront également et ça impacte l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ce qui affecte leurs familles et amis.

7.1.2 Par rapport au cadre relationnel :

L'auteur S. Stervinou, explique la difficulté pour les différentes personnes impliquées dans le processus participatif de faire abstraction de la relation qu'ils ont entre eux comme suit : « ***il faut savoir prendre position par rapport à une décision en faisant abstraction de la relation que l'on peut avoir avec la personne qui porte telle ou telle proposition*** »³, aussi on peut retrouver des difficultés de perception par rapport à l'implication des travailleurs, en autre termes ils n'auront pas le même degré d'implication, ce qui générera des problèmes relationnels.

¹ Linhart, (D), « La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale ». Editions Érès, 2015.

² Op.cit. mémoire Halloy, (Sibylle), pp 46 48.

³ Stervinou, (S), « Les Scop Sociétés Coopératives et Participatives : des entreprises au Management participatif ? » Ergologia, 2014, P118.

7.1.3 Par rapport personnalité et le caractère :

Dans plusieurs cas, l'application du management participatif est défiée par la personnalité et le caractère de l'individu car un travailleur peut adopter une position de réticence par rapport à ce type de fonctionnement en raison d'une peur de faire des mauvais choix, de prendre de mauvaises décisions et d'ensuite devoir en assumer les responsabilités, ensuite le bon fonctionnement de la gestion participative va également dépendre de l'enthousiasme et de l'intérêt des travailleurs à cet égard, en autre termes si l'intérêt du travailleur pour le management participatif est faible cela freinera son implantation.

7.2 Défis par rapport à l'organisation :

7.2.1 Défis par rapport au fonctionnement :

Le problème vient de la participation elle-même car les discussions, les débats et les consultations entre les diverses parties concernées par la décision font attarder le processus de qui devient long peu réactif, le deuxième inconvénient en rapport avec le fonctionnement c'est le temps et les coûts [(le coût énergétique (temps et énergie), le coût physique (investissement physique), le coût émotionnel (frustration, déceptions), le coût relationnel (apparition de crispations), le coût de dépendance (responsabilisation) et le coût économique (coût financier)] nécessaires à la transmission de l'information et l'explication du contexte et enjeux au collaborateurs afin de prendre les bonnes décisions.

7.2.2 Défis par rapport aux éléments organisationnels :

Le processus management participatif se confronte des fois aux éléments organisationnels qui le freinent tel que : le manque de communication, une culture d'entreprise non-basée sur le dialogue ainsi qu'une organisation bureaucratique et un management de contrôle ne constituent pas un terreau favorable au développement d'une telle dynamique.

Par ailleurs, le fait que les moments de participation prennent place en dehors des heures de travail tend à diminuer l'intérêt et l'enthousiasme des travailleurs pour participer, en outre Hermel a identifié cinq éléments caractérisant ce qu'il appelle « *la participation sans management tous azimuts* ». ¹ Selon lui, l'absence de coordination, de méthodologie, d'analyse des enjeux, de mise en œuvre et de pilotage ainsi que l'absence d'objectifs et d'orientations générales génèrent des dysfonctionnements et aboutissent à une mauvaise implantation du management participatif.

¹ Hermel, (Ph), Op-cit, p 140.

8 Conclusion :

Si le management participatif déçoit pas mal de gens ce n'est pas par rapport à la nature ou aux objectifs du management mais cela est dû à :

« la nécessité d'une approche globale, permettant d'embrasser la totalité des aspects et composantes du management participatif ;

-la nécessité de conditions préalables, de principes méthodologie et outil de pilotage rigoureux pour une démarche par définition complexe est insérée dans un contexte turbulent. »¹

Le management participatif conduit à la création de d'une souplesse organisationnelle et offre l'adaptabilité à l'organisation, il transforme les rôles et statuts de tous les acteurs de l'entreprise, donc il n'est pas seulement un processus mais un état d'esprit et un ensemble d'outil cohérents (Culture, éthique, valeurs). Malgré ses avantages il n'en demeure moins un droit et non une obligation à la participation, et les managers doivent créer des conditions favorables pour son application en ajustant entre la participation et le management.

Alors le management participatif reste un moyen primordial pour la gestion d'organisations modernes, à conditions que les managers arrivent à surmonter les obstacles liés à son instauration et à ses effets, afin de tirer profit de ce style.²

¹ Hermel,(ph) Op-cit, p 238.

² Ibid, p238.

Section 03 : Le management collaboratif :

Après avoir présenté dans les deux premières section le concept du management ses exigences son évolution vers la DPO et le management participatif, dans cette nous tenterons d'éclaircir le concept du management collaboratif avec ses multiples dimensions et son rôle dans l'entreprise moderne.

Ces dernières années beaucoup de nouvelles pratiques managériales ont vu le jour mais le concept le plus avancé et le plus tendance aujourd'hui dans l'organisation du travail reste le management collaboratif, un style qui place le CH au centre de l'organisation, en le poussant à développer l'envie de travailler ensemble, aimer son travail et être responsable, créatif.

Le management collaboratif permet aussi à chacun de donner sens à leur travail, à s'engager et se sentir concerné.

De nos jour l'entreprise la plus performante et épanouissante est celle qui fait confiance à ses collaborateurs.

1 Définitions :

Le management collaboratif connu aussi sous l'appellation de leadership collaboratif, est un mode d'organisation apparu en Amérique du Nord en 1994. C'est le **Harvard Business Review** qui l'a publié en premier. Mais depuis, il a connu un grand succès auprès des managers du monde entier. Et de nos jours, son application continue de se répandre. Cette méthode managériale est totalement différente du modèle hiérarchique traditionnel. En effet, elle vise à encourager la prise d'initiative des salariés en leur offrant la liberté de parole. Elle mise sur la flexibilité, l'interaction et la collaboration des employés afin d'atteindre un objectif commun.¹

Alors le management collaboratif est une nouvelle forme de pratiques managériales, qui est à la fois bénéfique à l'entreprise et aux salariés : elle offre à chacun des collaborateurs la possibilité à tout un chacun de s'exprimer et de valoriser ses capacités, grâce à un système de hiérarchie horizontale, cette pratique repose sur trois aspects qui sont : la communication, coopération et la coordination et partage des ressources.

¹ www.penser-et-agir.fr, consulté le 17/03/2022 à 19h25.

2 Cadre conceptuel du management collaboratif :

Le management collaboratif considère que l'humain peut contribuer à la performance économique de l'entreprise grâce à la décentralisation et la suppression de la hiérarchie qui sera remplacée par un pouvoir de décision laissé aux collaborateurs dans un climat de confiance, coopération et convivialité, il permet aussi aux employés d'affirmer leurs idées pour une meilleure transmission des informations.

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 aplatie) 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.¹

« Le management collaboratif se réfère aux entreprises qui mettent en place un nouveau management horizontal et non hiérarchique favorisant l'initiative, la liberté et la responsabilisation des collaborateurs. »²

« Le management collaboratif est la philosophie managériale de l'entreprise 2.0, mais pour y parvenir, il faut changer de culture d'entreprise, aplanir les hiérarchies, valoriser la prise de risque, accepter l'échec pour apprendre de ses erreurs, c'est-à-dire expérimenter... laisser faire le vivant en remplaçant l'homme au centre. »³

Le management collaboratif invite aux échanges et limite l'intervention des dirigeants au mieux. Le but du management collaboratif est de simplifier les niveaux hiérarchiques, afin de donner plus de latitude aux collaborateurs. Chaque entreprise a la possibilité de développer le management collaboratif dans son entreprise. Pour ce faire, il suffit de trouver des outils adaptés, de se donner les moyens d'échanger et de collaborer.

¹ www.managermission.com, consulté le 18/03/2022 à 12h.

² Getz, (I), Carney, (B), « Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises », Paris : Fayard, 2012, p45.

³ Duthoit, (A). « Petit manuel d'économie collaborative : à l'usage des entreprises ». Paris : Eyrolles, 2015, p56.

3 Les piliers du management collaboratif :¹

Chaque principe est illustré d'exemples réels et vous aurez la possibilité d'évaluer le niveau d'intégration du principe à votre et votre organisation de manière à identifier d'axes éventuels

3.1 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.

Parmi les facteurs créateurs de la confiance dans un groupe on cite :

Le sens : Il est défini comme la trajectoire ou l'objectif ultime de la firme vers lequel les ressources de l'entreprise sont orientées, le sens représente aussi la valeur de l'entreprise sa particularité et son apport par rapport l'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.

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 : C'est la capacité de partage et échange entre les collaborateurs d'une façon rapide est sans obstacles.

La valorisation : C'est le fait de reconnaître la contribution du salarié (sa valeurs ajoutée) par rapport à l'entreprise. 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.

¹ www.innovationmanageriale.com, Consulté le 12/04/2022 à 19h20.

3.2 Le choix :

C'est une marge de liberté donnée à une personne qui s'engage à prendre des décisions tout en étant en connaissance des causes et conséquences relatives à ce choix.

4 principes favorisent le renforcement du choix :

L'engagement : Un choix bien effectué demande l'implication et la prise en compte des facteurs relatif aux choix, cela résulte avec un niveau de collaboration conséquent.

La liberté : Il s'agit de la latitude laissée aux salariés de s'organiser comme ils le souhaitent pour atteindre leurs résultats. La liberté porte sur organisation du travail et les décisions prises afin d'atteindre les finalités de l'entreprise.

La responsabilité : La responsabilité se traduit par la capacité d'une personne à assumer ses actes, que les résultats soient positifs ou négatifs.

La flexibilité : La flexibilité repose sur une réallocation des ressources permanente au regard des évènements imprévus, également la flexibilité est un facteur favorisant l'innovation grâce à l'assouplissement des modes d'organisation et la possibilité d'explorer les nouvelles pratiques.

3.3 La coopération :

C'est l'idée de travailler conjointement avec autrui dans un climat de partage et de symétrie d'information.

La coopération se crée suivants certaines conditions que nous allons énumérer :

Le soutien Le soutien que ce soit psychologique ou 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 : 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 car en vérité les innovations viennent rarement d'une seule personne mais plutôt d'un processus d'agrégation d'idées échangées entre plusieurs personnes.

La complémentarité : Dans un groupe la diversité est toujours enrichissante car ça favoriser les échanges de points de vue, d'expérience et de compétences cela crée une mobilisation

unique et grâce à ça la performance collective est optimisée, car dans le cas où les salariés sont tous conformes cela va freiner l'innovation et n'accorde pas de possibilité à l'apparition de la synergie collective qui est l'objectif de chaque entreprise moderne.

La transversalité : La transversalité horizontale (entre fonctions) et verticale (entre niveaux hiérarchiques) facilite la réactivité, la résolution des problèmes, la bonne entente. Contrairement à la division du travail et le cloisonnement freinent la collaboration et favorisent les luttes de pouvoir. La transversalité consiste à faire tomber les barrières afin de renforcer la solidarité et l'esprit d'équipe et améliorer le relationnel.

3.4 La convivialité :

La convivialité désigne la qualité et le caractère positif et agréable des relations entre personnes, et le fait d'aimer le lieu de travail et ce qui l'entoure.

La convivialité est assurée par quatre principes :

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 et non sur sa compétence.

La célébration : Afin de renforcer les liens et consolider le sentiment d'appartenance, l'entreprise doit organiser des événements en interne qu'ils soient relatifs au personnel ou à un succès atteint par l'organisation cela permettra aux salariés de se découvrir autrement qu'à travers le rôle qu'ils incarnent dans l'entreprise.

L'équilibre : Afin de créer un climat de convivialité et permettre aux employés de se sentir épanouis et en bonnes conditions, l'entreprise doit organiser ses RH afin de créer un équilibre entre leurs vies professionnelles et leurs vies privées.

4 Les compétences nécessaires à la réussite du management collaboratif :¹

4.1 La bienveillance :

C'est un aspect essentiel dans le management collaboratif selon le dictionnaire LE GRAND ROBERT c'est : « *l'affection, inclination qu'on a pour quelqu'un, disposition à lui vouloir du bien. L'Orateur dans son exorde doit gagner la bienveillance de ses auditeurs, c'est une disposition favorable à l'égard de quelqu'un* ». ²

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'équipes, Être disponible.

En d'autres termes, être bienveillant c'est travailler sur ses limites et ses peurs afin de les transformer en opportunités et 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 comme moyens et compétences.

4.2 Savoir écouter :

Cette compétence consiste à détecter les besoins des managés par les managers, tout en essayant de se mettre à la place des managés afin de mieux les comprendre, selon Marie-Madeleine SEVE atteindre les objectifs de l'entreprise tout en prenant en considération les besoins humains est difficile mais pas impossibles grâce à ces conseils qu'elle propose : ³

- 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

¹ AUZEL(David), Di BARTOLOMÉO (Olivier) et autres, « LES RESPONSABILITÉS DES MANAGEURS INTERMÉDIAIRES : LE MANAGEMENT COLLABORATIF ET LA CULTURE DE L'AUTONOMIE DANS LES UNITÉS OPÉRATIONNELLES, INTÉRÊTS ET LIMITES DANS UNE INSTITUTION HIÉRARCHISÉE. », École nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers, 2020.

² Le grand robert dictionnaire en ligne.

³ SEVE, (M), « Restez à l'écoute de vos collaborateurs », Revue management, Janvier 2008, pp34-35.

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.

4.3 Savoir anticiper :

La réussite du management collaboratif demande un sens de l'anticipation des problématiques surtout quand il s'agit d'une équipe pas encore mure qui manquera certainement de certains reflexes, ce qui demandera aux managers d'intervenir afin de les accompagner et leur incruster le sens de l'anticipation des problématiques, dans le cas contraire 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.

4.4 Savoir animer :

En appliquant un management collaboratif, nous passons impérativement par le management participatif qui implique tous les salariés de l'entreprise, alors le manager doit savoir animer les équipes et développer leurs capacités de prise de parole en public et d'écoute, ainsi créer un climat de débat, d'échange afin que chacun puisse s'exprimer et ajouter sa pierre à l'édifice.

4.5 L'intelligence émotionnelle :

C'est un élément clé et fondamentale dans le management collaboratif, afin d'atteindre une bonne cohésion d'équipe et coopération nous devons gérer nos émotions et notre colère car comme les émotions peuvent nous aider en créant une connexion en profondeur entre les personnes, elles peuvent aussi nous déconnecter avec une colère mal maîtrisée ou avec la tristesse qui est une émotion de repli.

Mais grâce à l'intelligence émotionnelle on peut contrôler nos émotions alors chacun de nous pourra 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.

5 Les avantages du management collaboratif :¹

5.1 Le bien-être des salariés :

Avec ce système, les salariés vont se sentir plus impliqués dans l'entreprise. Et cela va générer plus de motivation au travail. De plus, ils vont avoir plus confiance en eux. Par ailleurs, cette configuration va aussi permettre de renforcer la proximité entre les salariés et les managers.

5.2 Une amélioration de la performance :

Le management collaboratif permet d'améliorer la performance des individus grâce à la synergie créée. Car si les salariés sont plus épanouis dans leur espace de travail, ils vont gagner en efficacité. Dans les entreprises qui ont appliqué le management collaboratif, on constate souvent de fortes améliorations au niveau de la réduction du stress et un taux d'absentéisme bas. Ce qui fera que les salariés accompliront leurs tâches grâce à l'intelligence collective et la coopération, chose qui va améliorer l'épanouissement et par conséquent la productivité.

5.3 Le gain de temps :

C'est un avantage non négligeable de ce type d'organisation. En effet, il n'y aura plus d'intermédiaire entre les employés et les dirigeants en management collaboratif. Et les informations passent alors rapidement. Ainsi, on peut gagner en réactivité et en efficacité avec ce mode de management. De plus, les équipes pourront facilement s'entraider via des plateformes collaboratives pour un fonctionnement optimal.

6 Le management collaboratif à l'heure digitale :²

A cette ère digitale la mission du manager demeure la même sur site ou à distance, les méthodes d'encadrement, elles, doivent s'adapter car un travailleur à distance ne doit pas devenir un travailleur isolé.

Afin de maintenir une gestion collaborative au-delà du site de l'entreprise le manager est donc tenu, à structurer une relation de confiance et d'autonomie avec ses collaborateurs et valoriser le travail de ses collaborateurs à distance en nourrissant leur sentiment d'appartenir à une équipe et en communiquant les réussites collectives, et maintenir un bon niveau de partage d'informations, de suivi et d'appréciation du travail avec des collaborateurs éloignés des locaux

¹www.penseretagir.fr (consulté le 04/04/2022)

² Document issu de la Direction générale de la fonction publique française « Transformation digitale et nouvelles pratiques managériales » p3.

de l'entreprise, en créant par exemple un canal de communication afin de créer une convivialité entre salariés et assurer la cohésion.

Le management collaboratif doit toucher tous les salariés de l'entreprise et la digitalisation est un phénomène qu'on ne peut pas surpasser, pour cela chaque entreprise exerçant un changement vers le digital doit tenir compte de ces deux facteurs afin de pouvoir mener ses hommes vers la digitalisation en les impliquant au but de l'entreprise le tout dans un climat de coopération, collaboration et convivialité.

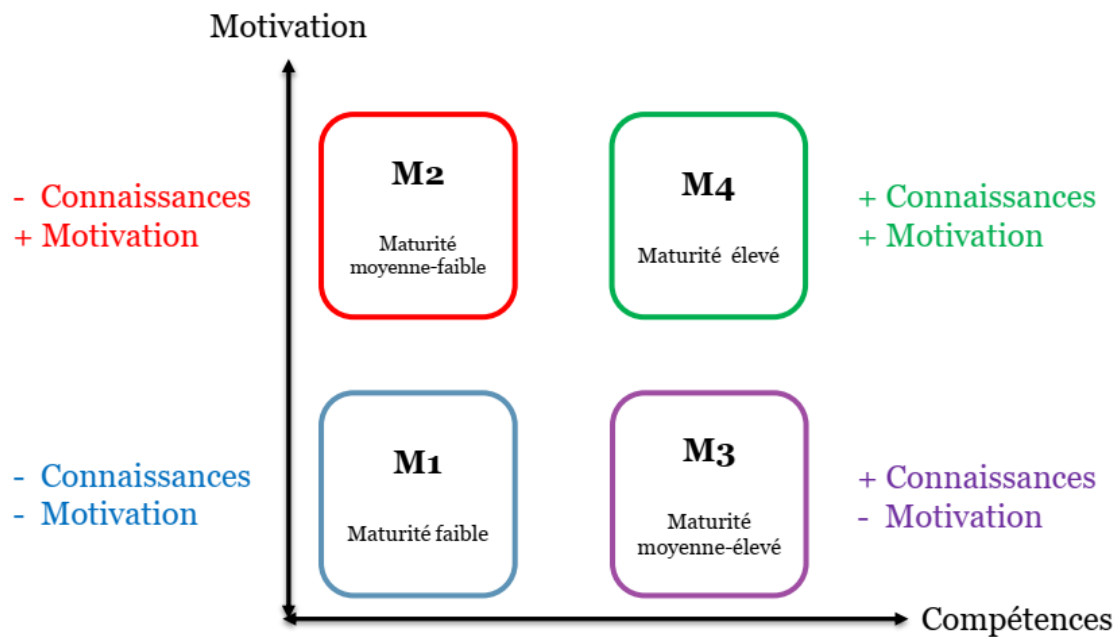
7 Le management situationnel :

7.1 Définition :

La théorie du management situationnel découle des travaux des américains *Paul Hersey* et *Kenneth Blanchard*, en effet c'est un modèle permettant aux dirigeants d'adapter différents styles d'accompagnement et de management à la maturité et exigences des collaborateurs au sein de l'organisation. Le rôle de management situationnel est d'aider d'avantage les manager d'améliorer leur façon de la direction pour rentabiliser la gestion de l'organisation et maximiser le résultat obtenu. Le management situationnel permet au manager de trouver le bon comportement et le style adéquat que ce soit directif ; persuasif participatif ou délégitif, vis-à-vis du contexte et du niveau d'autonomie du collaborateur qui est la somme de la compétence et la motivation.¹

¹ AARAB (Mina), AMZIL (Mustapha), BOUDRAR(Hanane), « Le management situationnel », Ecole National de Commerce et Gestion, AGADIR.

Figure 3 : représentant les niveaux de maturité selon la motivation et la compétence.



Source : site de l'institut national des science appliquées Hauts de France.

7.2 Les quatre styles de management :¹

a- Le style directif : dans ce style l'exécution des tâches est centrée sur les ordres du leader, qui donne des instructions aux collaborateurs sans détails, il utilise l'écrit pour la communication, ce style est autoritaire et sécurisant mais soutient peu la personne, vu que le responsable est centré sur les tâches

b- Le style persuasif : c'est la capacité du leader à mobiliser ses collaborateurs autour des buts et objectifs communs. Dans ce style le leader prend le temps d'expliquer les décisions prises, les enjeux et les finalités des projets. Il fait appel à la bonne volonté des collaborateurs en valorisant certain savoir-faire, la tâche de contrôle est exécutée d'une façon à soutenir l'employé et l'aider à s'améliorer, cette façon de manager génère de la confiance entre décideurs et collaborateur.

c- Le style participatif : c'est la capacité du leader à associer ses collaborateurs aux différentes décisions et processus qui précèdent l'atteinte des objectifs. Dans ce style on laisse au collaborateur une marge de manœuvre dans l'exécution des tâches, on favorise l'innovation et

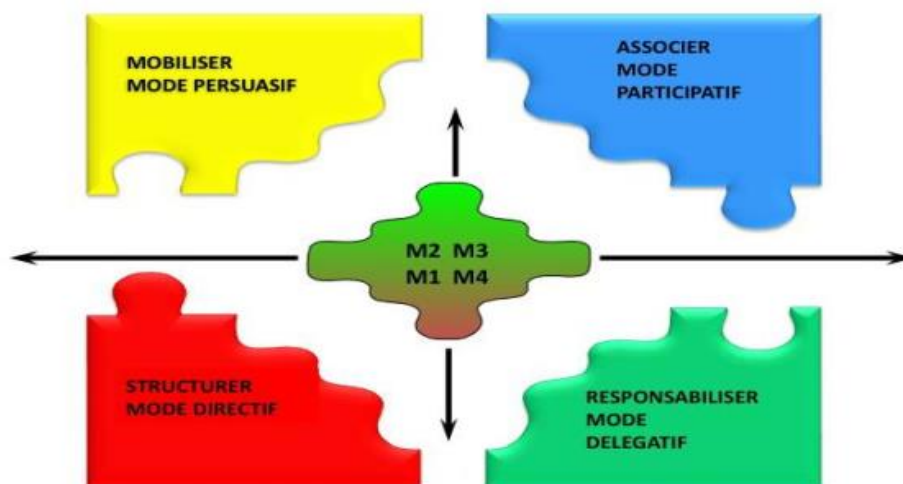
¹ Mottier, (Olivier), « Le management situationnel au service de l'autonomie et la compétence au sein d'organisation socio-éducatives », thèse de doctorat, Université Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale, Thèse : », 2015, P47 ».

la créativité. Ce style génère de l'engagement et crée une collaboration qui aide à analyser les situations, résoudre les problèmes sur le pied d'égalité avec les collaborateurs.

d-Le style délégitif : Le style délégitif permet au leader de responsabiliser ses collaborateurs, le manager fixe les objectifs à atteindre et croit en la capacité de son groupe à les atteindre. Le manager compte sur la créativité et l'innovation de ses collaborateurs pour atteindre les finalités de l'entreprise, tout en étant à l'écoute pour des éventuelles améliorations et encadrement des collaborateurs.

Figure 4 : Représentant le style de management nécessaire pour chaque niveau de maturité.

M1 : Maturité faible. **M2 :** Maturité moyenne faible. **M3 :** Maturité moyenne élevée. **M4 :** Maturité élevée.



Source : site de l'institut national des sciences appliquées Hauts de France.

Pour conclure, le management situationnel est un cadre de référence pour construire un chemin, il permet au manager de connaître quel type de ressources à disposition comment s'y prendre pour bien les manager, et quel capital dont il faudra se doter afin d'arriver aux finalités de l'entreprise. En outre il n'existe pas un modèle de management idéal, mais chaque modèle dépend de la situation.

Nous y sommes arrivés à la fin de ce chapitre, dans lequel nous avons présenté un historique sur l'évolution du management depuis l'école classique jusqu'à l'arrivée du management collaboratif en passant par la DPO DPPO et le management participatif, dans le chapitre qui suivra nous allons aborder le concept du bien-être et épanouissement au travail.

CHAPITRE 02 :
DU BIEN-ÊTRE GÉNÉRAL AU
BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL.

Dans ce chapitre nous allons essayer d'aborder le concept du bien-être en général, puis le bien-être au travail, et enfin les exigences liées au bien-être au travail du côté du manger et du côté émotionnel des collaborateurs.

Le concept du bien-être au travail commence à prendre de l'ampleur ces dernières années après avoir été négligé dans le passé, cela est dû au changement qui a eu lieu dans la perception des RH par les managers, ces derniers ont vite compris ce qu'apporte une intelligence collective à la performance de l'entreprise ainsi les dirigeants et auteurs ont commencé à essayer les meilleures méthodes nécessaires pour créer un environnement favorable au bien-être au travail et essayer de décortiquer les exigences de ce dernier, nous allons voir de plus près ce concept et ses exigences dans ce chapitre.

Section 1 : le bien-être au travail :

Nous proposons dans cette section de faire un état des lieux des différentes définitions et théories du bien-être depuis les fondements historiques issus de la philosophie jusqu'aux recherches récentes issues des neurosciences en passant par les différents champs de la psychologie.

1 Apports multidisciplinaires à la compréhension du concept du bien-être :

1.1 Apport de la philosophie :

Les fondements du bien-être psychologique datent du temps de la Grèce antique, avec deux courants philosophiques importants qui sont l'hédonisme et l'eudémonisme.

1.1.1 Le concept d'hédonisme :

De nombreux philosophes tel que Platon, Epicure qui pensent que le but de la vie est la recherche du maximum de plaisir, et que le bien-être représente à ce titre un moment hédonique total.¹

Les tenants de cette approche hédonique envisagent généralement une supériorité des plaisirs de l'esprit sur ceux du corps)². En effet l'individu compare les éléments positifs en négatifs de sa vie selon sur une base subjective. Selon ce concept le bien-être est composé de deux axes : la prévalence des émotions positives sur les émotions négatives et la satisfaction dans la vie.

Les tenants de l'approche hédonique considèrent comme nous le voyons que la satisfaction fait partie intégrante du bien-être, ce qui n'est pas le cas dans l'approche eudémonique.

1.1.2 Le concept de l'eudémonisme :

Pour Aristote « Le bonheur est un objectif à atteindre, qui génère une motivation qui nous emmène à accomplir les tâches nécessaires pour l'atteindre.

Pour Kraut : « *ce concept représente la volonté d'atteindre son plein potentiel ou en d'autres termes atteindre l'accomplissement en soi.* »³

¹ BERNARD (Nathalie), « Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes », mémoire de master, Université de Grenoble, 2019 P.32.

² Keyes et Ryff (C D), « Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions », Journal of Personality and Social Psychology, 2002, Vol 82, n°6, p 1007-1022.

³ Kraut, (R). « Two conceptions of happiness », The Philosophical Review, 1979, 88(2), 167-197.

Aujourd'hui ce concept peut se comprendre comme **le bonheur** et **l'épanouissement** qui se créent en association avec les concepts d'autonomie, d'acceptation de soi, de relations positives avec les autres, de contrôle de son environnement et de développement personnel.

1.2 **Apport de la psychologie :**

Au-delà des approches hédonique et eudémonique, le champ de la psychologie a également influencé le bien. Grâce à la psychologie moderne et les approches humanistes, de la psychologie positive ou bien de la psychologie de la santé et la psychologie des émotions la conceptualisation du bien-être a été reconconditionnée. ¹

1.2.1 La théorie psychologique des émotions :

Cette théorie a vu le jour à partir de la fin du XIXème siècle puis a contribué dans les 80 à la modélisation des émotions, pour Watson le bien-être psychologique peut être considéré comme une somme d'émotions positives et négatives.²

1.2.2 **L'approche humaniste :**

Cette approche est née dans les années 40 d'une scission entre l'approche psychanalytique et l'approche behavioriste, reconnaît la capacité d'autodétermination de l'individu considéré comme une personne unique. Dans la continuité de l'approche eudémonique, le courant humaniste considère que l'individu a une capacité à se développer selon ses choix personnels et à se réajuster en fonction de son expérience. ³

1.2.3 La psychologie positive :

Ce concept a été créée en 1998 par Martin Seligman, il consiste à l'étude des facteurs et conditions qui contribuent à l'épanouissement et l'optimisation des individus, ce courant étudie principalement le bien-être et bonheur, leurs causes, conséquences et leur mesure.⁴

Selon Seligman la psychologie positive étudie les aspects positifs de l'expérience subjective et du fonctionnement humain des émotions positives, des traits de caractère positifs et les aspects qui rendent la vie plus agréable et plus satisfaisante. ⁵

¹ Op.cit BERNARD Nathalie, P35.

² Watson, (D), Clark, (L. A), et Tellegen, (A), « Development and validation of brief measures of positive and negative affect : the PANAS scales », 1988, Journal of personality and social psychology, 54(6), 1063.

³ Op.cit BERNARD (Nathalie), P35.

⁴ ibid

⁵ Seligman, (M. E), Steen, (T. A), Park, (N), & Peterson, (C) « Positive psychology progress: empirical validation of interventions », 2005, American psychologist, 60(5), P410.

1.3 Apport des neurosciences :

Dans les années 90 l'apport de la neuroscience avec les notions de « l'intelligence émotionnelle développée par **Salovey** et **Mayer** et **Goleman** », « Le cerveau de l'émotion développée par **Damasio** » ont beaucoup influencé sur cette notion du bien-être et sa compréhension, nous allons aborder ces deux notions afin de mieux comprendre le bien-être.

1.3.1 L'intelligence émotionnelle :

Les auteurs **Salovey** et **Mayer** et **Goleman** ont contribué au développement de cette notion, en se basant sur les travaux **Salovey** et **Mayer**, **Goleman** défend l'idée que « **l'intelligence émotionnelle a des effets positifs sur les plans relationnel, professionnel, et sur la santé** »¹, pour lui l'intelligence émotionnelle donne à l'individu des avantages dans tous les domaines de la vie aussi bien dans les relations affectives et intimes que dans l'appréhension des règles implicites qui régissent la réussite dans les politiques organisationnelles.

1.3.2 Le cerveau de l'émotion de Damasio :

Selon le professeur de neurologie, neurosciences et psychologie « *la vie représente un acte complexe où les sentiments sont l'expression de la lutte pour atteindre l'équilibre. L'esprit existe pour le corps : ils composent ensemble un organisme qui tend à se préserver et à atteindre le bien-être via les émotions et les sentiments.* »²

Selon lui les perceptions corporelles conscientes orientent nos raisonnements, et les émotions seraient un marqueur somatique corporel qui nous permettrait d'évaluer le caractère désirable ou non d'une décision qui va être positive ou négative.

2 Définition du bien-être :

Malgré que plusieurs auteurs aient essayé de définir ce concept, mais il reste toujours flou et complexe nous allons citer quelques définitions et contributions données par des auteurs de renommée internationale.

Pour **Kahn** et **Juster** « *les enquêtes portant sur le bien-être se base sur l'une ou l'autre des trois définitions suivantes : (1) la satisfaction à l'égard de la vie, (2) la santé et la capacité / invalidité et (3) des indices composites de fonctionnement positif.* »³

¹ Goleman, (D), « **L'intelligence émotionnelle** », 1995, p13.

² Damasio, (A. R). « Sentiment même de soi Le : Corps, émotions, conscience. » 1999, Edition : Odile Jacob.

³ Kahn, (R. Ln) et Juster, (F. T) « Well-Being: concepts and measures ». 2002.

Pour Pollard et Lee, « *Le bien-être est un processus complexe, aux multiples facettes, qui vise à améliorer la santé et le bien-être de la personne, qui n'a cessé d'échapper aux tentatives des chercheurs* ». ¹

Pour Diener, E « *La mesure des réactions négatives telles que la dépression ou l'anxiété donne une image incomplète du bien-être des personnes et il est impératif de mesurer également la satisfaction dans la vie ainsi que les émotions positives* », « *Le bien-être subjectif renvoie à l'expérience globale des réactions positives envers sa propre vie et inclut toutes les composantes d'ordre inférieur telles que la satisfaction de la vie et le niveau hédonique. La satisfaction dans la vie renvoie à un jugement conscient et global de sa propre vie. Le niveau hédonique fait référence à l'équilibre entre le caractère agréable et désagréable de sa propre vie émotionnelle des chercheurs.* ». ²

3 Les théories en relation avec le bien-être :

3.1 Les théories générales :

3.1.1 Les théories ascendantes (bien-être objectif) : ³

Les théories ascendantes désignent que le bonheur est provoqué par le bien-être éprouvé dans les différentes sphères de la vie ou des effets positifs associés aux événements de la vie. Dans cette conception, l'individu est considéré comme une table rase influencé par son environnement. Il emmagasine ainsi une réalité qui est vécue de manière objective et le bien-être n'est que la somme des aspects positifs et des aspects négatifs auxquels est confrontée la personne. Ainsi, ce sont les événements présents dans les diverses dimensions de la vie de l'individu (familiale, professionnelle, amicale) qui composent le niveau de bien-être qu'il ressent. La théorie est appelée ascendante puisque le bien-être dans la vie tire sa source des sous-satisfactions par lesquelles elle est entièrement déterminée.

3.1.2 Les théories descendante (bien-être objectif) : ⁴

La théorie descendante propose un concept qui suit une logique inverse. Le niveau de bien-être ressenti aura une répercussion sur l'ensemble des sphères de la vie. L'individu ne sera plus

¹ Pollard, (E. L) et Lee, (P. D). « Child well-being: », 2003, A systematic review of the literature. Social Indicators Research, p.60.

² Diener, (E), « Assessing subjective well-being: Progress and opportunities » 2005. Social indicators research, p103.

³ Achte,(Isabelle), Delaflore,(Jean-Luc) et autres, « Comment concilier la performance et le bien-être au travail ?, mémoire de master, Université paris dauphine » 2010, P31.

⁴ Idem p31

passif dans l'interprétation de sa réalité, et deviendra un filtre interprétatif de son environnement. Les théories descendantes présument donc que les gens ont une prédisposition à interpréter les événements de la vie d'une façon positive ou négative. Il y aurait ainsi des caractéristiques constantes de la personnalité qui influencerait l'évaluation de notre bien-être. En d'autres termes, ce ne serait pas le bien-être au travail qui contribuerait au bien-être global, mais le bien-être global qui rendrait l'individu heureux dans son travail.

3.1.3 Les théories particulières :

Les théories particulières proposent une compréhension plus ciblée du bien-être et elles sont complémentaires aux théories générales.

Elles se veulent moins hostiles et proposent une compréhension plus ciblée du bien-être.

3.1.4 Théorie de l'adaptation :

Cette théorie a été mise en avant par **Brickman** en 1978, il a supposé que les gens s'adaptent aux événements qu'ils soient heureux ou malheureux, de sorte que ceux-ci ont un impact de courte durée sur le bonheur.¹

3.2 Les théories des standards :²

Elles impliquent, par le biais d'une évaluation, une comparaison entre un état actuel et un standard donné. Ce standard peut être :

- Une comparaison sociale avec autrui.
- La différence entre but visé et but atteint, influée par le niveau d'aspiration.
- La façon d'interpréter un événement par rapport au contexte, celui-ci créé par l'ensemble des expériences de l'individu.

3.2.1 La théorie des buts :³

Cette théorie est presque similaire aux conceptions précédentes, elle est issue des anciennes théories des besoins et propose que l'individu soit heureux s'il peut satisfaire ses besoins et réaliser ses buts

¹ Brickman (P), Coates (D) et Janoff-Bulman(R), « Lottery winners and accident victims: Is happiness relative ? », 1998, Journal of Personality and Social Psychology.

² Op.cit, Achte, (Isabelle), P33.

³ Bouffard.(L) , « Numéro spécial : le bonheur. Variations sur le thème du bonheur », Revue québécoise de psychologie, 1997, vol.18, n° 2.

Les versions de cette approche sont nombreuses, mais on admet généralement que le bonheur dépend de l'intégration harmonieuse des buts, de leur réalisation ou du progrès vers cette réalisation.

4 Le bien-être au travail :

Contrairement au bien-être général le bien-être au travail ne s'est pas vu accorder que très peu d'attention, malgré sa distinction du bien-être général, pour **Dagenais-Desmarais** le bien-être au travail est un peu marginalisé « *puisque'il a souvent été présenté comme un trait stable à travers les domaines de vie, le bien-être a plutôt été étudié jusqu'à ce jour comme un construit générique, et non pas comme un construit rattacher à un domaine de vie spécifique tel que le travail.* »¹

Nous allons donner quelques définitions pour le bien-être au travail.

4.1 Définition du bien-être au travail :

Selon Richard. D, le bien-être au travail est « *un construit à deux dimensions : une dimension émotionnelle ou affective liée au plaisir et l'ensemble des affects positifs et une dimension cognitive liée à la prise de conscience du sens que prend le travail pour la personne* »²

Biétry et **Creusier**, l'atteinte du bien-être au travail passe par l'hédonisme, cette notion définit le bien-être subjectif où l'individu confronté à des affects positifs et négatifs dans le cadre de son travail ou se trouve en situation de bien-être s'il arrive à maximiser les affects positifs et à minimiser les négatifs, la définition eudémonique du bien-être au travail passe par le principe d'accomplissement, qui signifie le fait d'apporter quelque chose propre à sa personne pour son environnement et donner du sens à son travail et tirer satisfaction.³

Selon l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé), le bien-être sur le lieu de travail est défini comme « *un état d'esprit dynamique caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part* ». ⁴

¹ Dagenais-Desmarais (V), « Du bien-être psychologique au travail, Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit », thèse de doctorat, université de Montréal, Département de psychologie, 2010, p37.

² Richard, (D), « Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion », Thèse de doctorat, Université de Grenoble, 2006 ; P 47.

³ Biétry, (F), et Creusier, (J), « Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail », Revue de gestion des ressources humaines, 2013 p 23.

⁴ www.oms.com

Selon l'APA (American Psychological Association), « *le bien-être au travail est le résultat de six facteurs : l'équilibre de vie privée - vie professionnelle, l'implication des salariés, la santé et la sécurité, la reconnaissance des employés et le développement des employés, reliés tous ensemble par la communication* ». ¹

Comme nous l'avons aperçu plusieurs définitions du bien-être au travail existent et lui donnent plusieurs dimensions tel que celle qui relèvent d'un rapport à soi (sentiment de compétences, d'efficacité, d'autonomie, de confiance en soi), celles qui relèvent d'un rapport aux autres (ambiance de travail, relation avec son/ses manager(s), avec ses pairs, avec ses collaborateurs), celles qui relèvent d'un rapport au travail (environnement et conditions de travail, contenu du travail, sens donné au travail, équilibre vie personnelle-vie professionnelle).

4.2 Les modèles du bien-être au travail :

Plusieurs modèles sont développés certains se rapportent plus à la santé psychologique au travail qu'au bien-être au travail et sont à la fois composés du bien-être mais aussi du mal-être, tandis que certains modèles sont un prolongement du bien-être en général adaptable à la sphère du travail, ces modèles ont servi d'une part à la définition du bien-être et d'autre part à sa mesure.

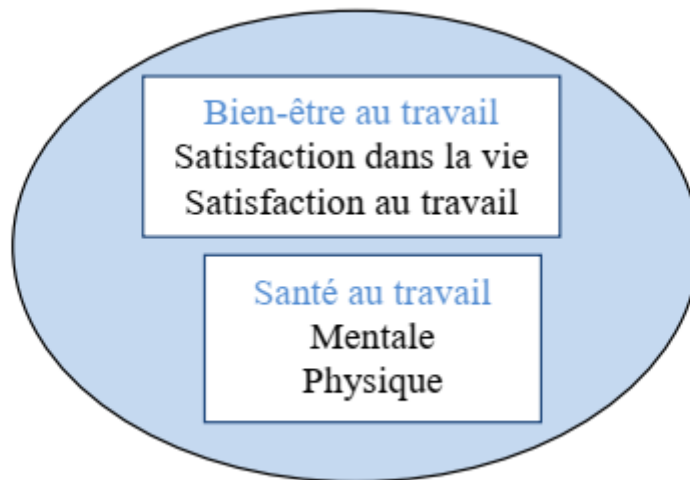
4.2.1 Le modèle de bien-être au travail de Danna et Griffin :

Danna et Griffin décrivent quant à eux le bien-être au travail comme un construit incluant à la fois des symptômes médicaux physiques et psychologiques, des expériences de vie générales et des expériences reliées au travail. Le bien-être au travail est dans cette perspective composé principalement de la santé et de la satisfaction. Cette approche décrit la qualité de vie plutôt que le bien-être et s'inscrit dans le prolongement des travaux de Diener même s'il semble acquis que la satisfaction et le bien-être constituent deux concepts distincts qui ne devraient pas être imbriqués l'un dans l'autre. ²

¹ www.apa.org

² Op.cit, Bernard, (N); p 57.

Figure 5 MODÈLE DE BIEN-ÊTRE ET DE SANTÉ AU TRAVAIL DE DANNA ET GRIFFIN (1999)

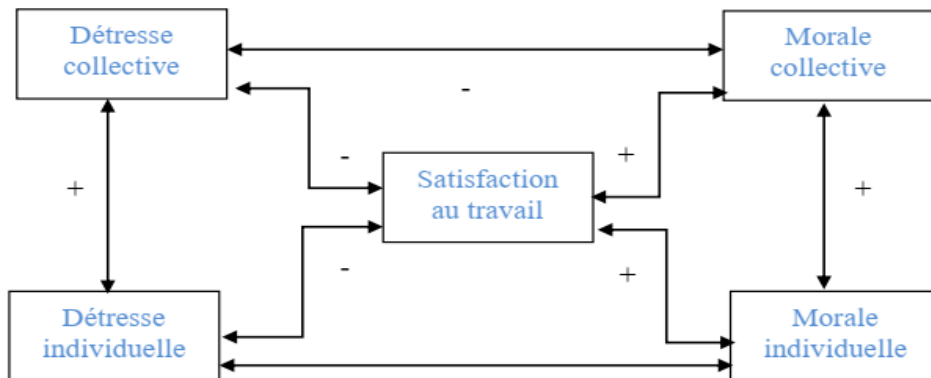


4.2.2 Le modèle de bien-être au travail de Cotton et Hart :

En 2003 Cotton et Hart ont travaillé sur ce modèle en se concentrant sur le bien-être au travail que sur la santé psychologique au travail et ils considèrent que le bien-être au travail est un amalgame de moral, de détresse et de satisfaction au travail. Ils incluent en conséquence à la fois du bien-être et du mal-être. Dans ce contexte, ces deux notions (bien-être et mal-être) sont liées et ne peuvent pas être exploitées indépendamment l'une de l'autre dans d'autres recherches.¹

¹ Creusier, (Jordane), « Le rôle du bien-être au travail dans la relation Satisfaction au travail-implication Affective », mémoire de master, Université de Caen Basse-Normandie, P12.

FIGURE 6 : MODÈLE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DE COTTON ET HART (2003)



(“+” indique une relation positive et “-“ indique une relation négative)

Source : Nathalie Bernard Bien-être au travail et performance de l’entreprise : une analyse par les paradoxes, p 58.

4.2.3 Le modèle de bien-être au travail de Warr :

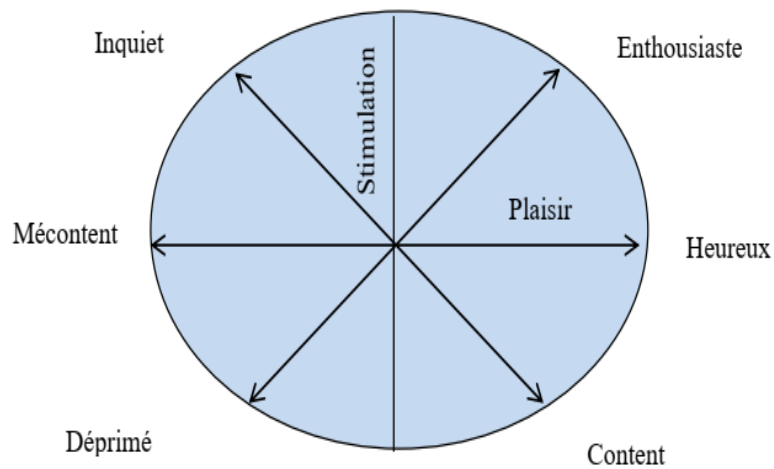
Warr a proposé un modèle centré sur trois principaux axes qui sont : « heureux-mécontent », « contenté-inquiet », « enthousiaste-déprimé », ce modèle est applicable aussi bien au bien-être en général qu’au bien-être au travail.

Warr a créé cet outil de mesure composé de 18 items qui correspondent à des adjectifs du type: tendu, inquiet, calme, enthousiaste... Pour chacun de ces adjectifs, la question suivante est posée : « au cours des dernières semaines, combien de fois vous êtes-vous senti... », le répondant devra répondre sur une échelle de 1 (jamais) à 6 (très souvent).¹

¹ Creusier, (Jordane), Op.cit, P 11.

Ce modèle est représenté dans la figure suivante.

Figure 7 : LES TROIS AXES DE LA MESURE DU BIEN-ÊTRE SELON WARR (1990)

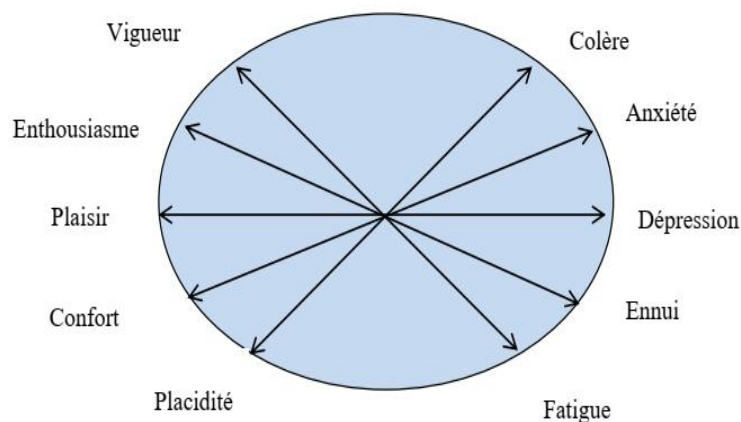


Source : Nathalie Bernard Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes, p 56

4.2.4 Le modèle de bien-être au travail de Daniels :

En 2000 Daniels reprend les travaux de **Warr** et utilise 2 de ses axes à qui il ajoute 3 autres axes pour obtenir finalement les cinq couples suivants : anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur, colère-placidité, et forme un outil de mesure similaire à celui de Warr mais avec 30 items, la figure suivante représente ce modèle :

Figure 8: Le modèle de bien-être au travail de Daniels



Source : Nathalie Bernard Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes, p 57.

4.2.5 Le modèle de bien-être au travail de Dagenais-Desmarais :¹

En 2010 **Dagenais-Desmarais** a proposé un modèle de bien-être avec deux axes principaux le premier est la « *sphère de référence* », se réfère à l'expérience positive vécue par l'individu au travail elle peut être sphère qui représente l'état positif d'un salarié par rapport à lui-même et elle est appelée sphère individuelle, puis il y'a la sphère relationnelle reflète l'état positif d'un salarié par rapport à l'interaction sociale qu'il éprouve dans son travail, enfin la sphère organisationnelle renvoie à l'interaction entre le salarié et son organisation.

Le deuxième axe est « *directionnel* » et elle représente tout un processus par lequel le collaborateur crée son expérience positive, cette expérience se réalise de deux manières soit par le travail projectif décrit la construction de l'expérience positive du salarié par l'extériorisation vers un objet donné, soit par le travail introjectif qui la décrit par l'intériorisation de l'objet.

Dagenais-Desmarais a transposé le bien-être eudémonique au milieu du travail sous plusieurs formes tel que les relations interpersonnelles de qualité, l'épanouissement, le sentiment de compétence, la perception d'être reconnu au travail et la volonté de s'engager dans son organisation.

Dagenais-Desmarais a défini cinq ingrédients du bien-être psychologique au travail :

- **Adéquation interpersonnelle au travail** qui signifie vivre des relations positives avec les personnes avec lesquelles on interagit dans le cadre de son travail.
- **Épanouissement dans le travail** c'est le fait de s'apercevoir qu'on accomplit un travail signifiant et stimulant, qui permet de s'y réaliser comme individu.
- **Volonté d'engagement au travail** c'est vouloir s'engager activement dans l'organisation et contribuer à son bon fonctionnement et à son succès.
- **Reconnaissance au travail** : le fait de se sentir apprécié dans l'organisation, pour son travail et sa personne.
- **Sentiment de compétence au travail** c'est se sentir qu'on possède les aptitudes requises pour effectuer efficacement son travail et qu'on maîtrise les tâches à réaliser.

¹ Op.cit, Bernard, N ; p 58.

Alors en se référant aux définitions et aux modèles du bien-être au travail donnés précédemment nous pouvons conclure que le bien-être au travail dépend d'un bien-être matériel en premier lieu tel-que la rémunération, les bonnes conditions de travail et des avantages matériels.

L'autre composante essentielle du bien-être au travail c'est les bien-être psychologique qui est la plus difficile à satisfaire et à atteindre à cause des multiples facteurs qui rentrent vigueur et les différences psychologiques d'un individus à un autre, en suivant les modèles proposée par **Dagenais-Desmarais, Cotton** et **Hart, Daniels, Warr** ; nous pouvons déduire que les ingrédients essentiels au bien-être psychologique au travail sont : l'engagement, le sentiment de compétence et d'appartenance, la reconnaissance, la satisfaction dans la vie privée et professionnelle.

Nous retenons aussi dans ce même cadre que les petites choses destinées à motiver les hommes au travail permettent de produire des effets porteurs de sens et enthousiasme chez les salariés, dans ce même sens nous retenons avec beaucoup d'intérêt que des recherches sur le terrain des entreprises les plus performantes dans le monde montrent que parmi les secrets de réussite du fonctionnement des entreprises c'est le management de style baladeur centré essentiellement sur le capital humain.

Section2 : Les exigences liées au management du bien-être au travail

1 Les exigences liées à l'état d'esprit du leader manager au sein de l'entreprise moderne :

Le manager est considéré comme la clé de la réussite du management au sein d'une entreprise, son style de direction et ses attitudes ont un impact direct sur les collaborateurs, leurs performances et bien-être. A l'ère moderne le manager constitue la colonne vertébrale qui relie les collaborateurs et la direction, et il contribue à mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise donner du sens au travail de chaque collaborateur, créer une intelligence collective ce qui résultera par l'amélioration du bien-être de chaque employé.

Pour **ISSAC GETZ** un manager dans l'entreprise moderne est : « *Ça paraît comme une évidence : toute personne positive croit au potentiel créatif de chaque individu, mais nous ne parlons pas ici juste d'une personne mais d'un leader qui doit prouver sa croyance par les actes* ». ¹

Alors nous allons essayer de définir les missions du manager dans l'entreprise moderne, les exigences liées à ses traits de personnalité et caractère et comment peu il contribuer au bien-être de ses collaborateurs.

1.2 Les missions du manager dans l'entreprise moderne :²

Nous allons déterminer les principales missions du manager dans les différentes sphères de l'entreprise :

a-Dans la fonction RH :

En premier lieu le manager doit maîtriser le cadre juridique c'est-à-dire connaître toute la réglementation relative aux contrats de travail afin d'éviter les litiges.

Ensuite il doit savoir choisir les bons collaborateurs qui peuvent s'intégrer à la culture de l'entreprise et réaliser les objectifs souhaités tout en les orientant vers ce qu'ils maîtrisent mieux et aiment tout en continuant à les former selon les besoins collectifs et individuels, qui servira par la suite à l'amélioration de la performance et leur épanouissement.

¹GETZ, (I) « L'entreprise libérée, comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles », Edition Pluriel, 2019, P271

² ASSIBAT, (N), BLANCHE, (B), JANVIER (E)et autre, « Les déterminants de l'engagement des managers de proximité », Master Business Administration, Université DAHUPHIN, Paris, 2014, pp15-19

Enfin le manager doit mobiliser ses collaborateurs, savoir animer les équipes et développer leur l'implication affective et organisationnelle.

b-Dans la prévention de risque psycho-sociaux :

Le manager doit gérer tout ce qui peut menacer le bien-être de son capital humain tel que le stress au travail, la pression psychologique, le déséquilibre professionnel.

c-Dans 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.

d- Dans le 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.

1.3 Les compétences demandées aux managers dans un système de gestion favorisant l'épanouissement et le bien-être :

De nos jours l'épanouissement et le bien-être du collaborateur sont primordiaux pour chaque entreprise moderne ou en voie de modernisation, pour créer un climat de travail épanouissant le manager doit être dotés de certaines qualités et compétences que nous allons citer ci-dessous.

a- 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 cognitive. ¹

b- Les compétences humaines ou relationnelles (interpersonnelles) :

Le responsable doit jouer rôle de coach et leader qui vise à développer les compétences de ses salariés, de mobilisateur pour les intégrer aux objectifs de l'entreprise et leur insuffler le désir de bien faire leur travail.²

C-La communication :

¹ GETZ, (I) « L'entreprise libérée, comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles », Edition Pluriel, 2019, P271

¹ ASSIBAT, (N), BLANCHE, (B), JANVIER (E) et autre, « Les déterminants de l'engagement des managers de proximité », Master Business Administration, Université DAHUPHIN, Paris, 2014, pp15-19

² Ibid, p 242.

Dans le processus managérial la communication est considérée comme un pilier car communiquer c'est rendre possible la performance, le partage de l'information. 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.

Avec le partage de l'information la confiance s'installe entre manager et collaborateur ce qui aura un impact positif sur la qualité relationnelle entre ces derniers ce qui favorisera l'épanouissement au travail.¹

d. l'accompagnement :

Pour **IMBERT (M)** : « *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* »²

Le manager doit accompagner ses collaborateurs du bout en bout tout en assurant un feedback régulier, en se montrant en exemple en matière de discipline d'engagement. Aussi pour réussir l'accompagnement le manager doit être empathique doit se mettre dans une posture d'écoute attentive, de questionnement et de reformulation afin comprendre les raisons de ses défaillances ou de ses angoisses.

On va conclure avec l'une des compétences les plus importantes et les plus demandée des managers pour réussir un système de management collaboratif et contribuer à l'épanouissement des collaborateurs qui est le développement d'un sens de leadership.

e. Le leadership :

Pour **BOUKHIRA F** : « *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*

¹ IMBERT, (M) : « *la communication managériale* », édition DUNOD, Paris, P.251.

² Ibid, P.182.

*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 ».*¹

2.1.3 Les qualités demandées aux managers dans un système de gestion favorisant l'épanouissement et le bien-être :²

Le courage : le leader doit avoir du courage de prendre des décisions, affronter les échecs et gérer les conflits et les désaccords autour de lui avec rigueur aussi il doit assumer ses erreurs sans chercher de coupable.

La reconnaissance du talent : c'est le fait de 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 interagit avec ses collaborateurs avec respect et considération. Si les personnes vivent des situations difficiles il se montre à l'écoute et soit emphatique et comprend les autres et leurs émotions.

L'écoute : c'est écouter les opinions autour de lui avec attention sans porter de jugement pour comprendre la pensée de ses collaborateurs, et il doit démontrer une ouverture face à un point de vue différent du sien.

Nous retenons globalement que la formation et développement de l'esprit du management collaboratif et recherche du bien-être au travail notamment chez les leaders managers demeurent primordiales et stratégique. On ne peut investir le management sans mettre l'accent sur les relations humaines, le sens du commun et les valeurs communes.

Pour cela nous retenons que parmi les missions des managers à l'échelle universelle est de savoir humaniser et rationaliser au même temps la relation humaine.

Le management est travail d'artiste car on ne peut penser qu'il existe des recettes magiques permettant la combinaison des attentes des RH et objectifs de l'entreprise.

¹ BOUKHIRA, (F) : « 101 questions du manager débutant », édition GERESO, Mans, 2016, P.47

² Ibid, pp48, 49.

4.2 Les exigences liées au comportement émotionnel et relationnel du capital humain

4.2.1 Définition d'une émotion :

D'après le dictionnaire Larousse, définit l'émotion comme : « *Réaction affective transitoire d'assez grande intensité, habituellement provoquée par une stimulation venue de l'environnement* ». ¹

Daniel Goleman lui désigne par émotion « *à la fois un sentiment et les pensées, les états psychologiques et biologiques particuliers, ainsi que la gamme de tendances de l'action qu'il suscite* ». ²

Matsumoto et *Ekman* définissent ainsi les émotions comme « *des réactions transitoires, bio-psycho-sociales conçues pour aider les individus à s'adapter et à faire face à des événements qui ont des implications pour leur survie et leur bien-être* ». ³

Donc l'émotion est une réaction physique et psychologique à une situation générée par une stimulation interne ou externe, l'émotion est à la fois une réponse à une stimulation et un fait générateur de réactions et comportements nombreux et complexes.

4.2.2 Les composantes des émotions : ⁴

Nous avons remarqué précédemment que l'émotion est comme des réactions aux changements perçus par les personnes dans la relation entre celles-ci et leur environnement

Lazarus explique que les émotions seraient façonnées par nos perceptions des expériences, des événements et de l'environnement qui nous entoure, elle se compose essentiellement de 3 principales éléments qui peuvent les affecter à savoir : composante cognitive, motivationnelle et relationnelle.

a-La composante cognitive

Elle comporte des processus mentaux qui demande l'utilisation de connaissance et croyances situationnelles que possèdent les personnes sur certains faits. À leur tour, ces connaissances et

¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires> consulté le 15/04/2022.

² GOLEMAN (D) « L'intelligence émotionnelle : Comment transformer ses émotions en intelligence », Edition France Loisirs, Paris, 1997.

³ COPPIN, (G) et SANDER, (D) : « Théories et concepts contemporains en psychologie de l'émotion », Edition HERMES-LAVOISIER, Paris, 2010 P24 30.

⁴ Lazarus, (Richard S). « Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion », American Psychologist, 2005, vol. 46, no 8, p. 819-834.

ces croyances devraient permettre d'évaluer la signification personnelle d'un événement, d'une situation ou d'une expérience, et ce en fonction de ses buts et de ses objectifs.

b-La composante motivationnelle :

L'étude de cette composante va nous aider à comprendre et à identifier ce qui est significatif pour les personnes lors des situations. Notons que la motivation possède deux sens interreliés pour l'auteur, le premier signifie que la motivation serait une réaction aux conditions de l'environnement, c'est-à-dire une mobilisation d'efforts mentaux et comportementaux pour atteindre un but dans une certaine situation ; le deuxième signifie que la motivation serait une réaction aux demandes, contraintes et ressources de l'environnement.

c-La composante relationnelle :

Lazarus affirme que les émotions découlent des changements dans la relation entre la personne et son environnement qui sont perçus et évalués soit comme bénéfiques dans le cas des émotions positives, ou soit comme menaçants dans le cas des émotions négatives. L'auteur souligne également que les émotions, tout comme le stress psychologique, ne sont pas générées par des facteurs qui proviennent uniquement de l'environnement ou uniquement de la personne. Les deux concepts découleraient plutôt de la relation unique entre l'ensemble des facteurs qui proviennent à la fois de l'environnement et de la personne.

4.2.3 L'Intelligence émotionnelles :

Pour l'auteur **Minarova** : c'est « *une partie essentielle de la compétence d'un manager. Elle perçoit également l'intelligence émotionnelle comme une clé de voûte de la maturité sociale en affirmant que le haut niveau de compétence des managers est une condition préalable essentielle au succès d'une entreprise dans l'accomplissement de sa mission et vision.* »¹

Pour Van **Rooy** et **Viswesvaran** « *L'ensemble des capacités (verbales et non verbales) qui permettent à une personne de générer, reconnaître, exprimer, comprendre et évaluer ses propres émotions et celles des autres. Afin de guider la réflexion et l'action face à la demande environnementale* »²

¹ Martina, (M.) Denisa, (M). et Mariana, (S). « Emotional Intelligence of Manageres », Procedia Economics and Finance, 2015,26, p. 1119–1123.

² O'BOYLE, (E. H). et al. « The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis », Journal of Organizational Behavior,2011 32(5), pp. 788–818.

Ainsi en 2004 LUBIT l'a défini comme « *La capacité de comprendre ce que les gens pensent et ressentent, sachant comment les persuader et les motiver et comment résoudre les conflits et forger la coopération parmi les compétences les plus importantes des dirigeants et des managers qui réussissent* »¹

Pour DANIEL GOLEMAN c'est « *la capacité d'un individu à reconnaître ses sentiments et ceux des autres, et à motiver et gérer ses émotions propres et ses relations.* »²

4.2.3.1 Les différents modèles de l'intelligence émotionnelle :

Il existe plusieurs théories et courants sur l'IE mais les auteurs les ont divisées en trois modèles qui sont : l'intelligence émotionnelle comme habilité, les modèles mixtes, et enfin le modèle qui considère l'intelligence émotionnelle comme un trait de personnalité

a- Le modèle d'intelligence émotionnelle en tant qu'aptitude (habilité) :

Ce modèle a été conçu par **Peter Salovey** et **Jhon Mayer** selon eux elle serait composée d'un ensemble d'habiletés mentales parmi lesquelles on retrouve, par exemple, l'habileté d'effectuer des raisonnements complexes et abstraits, de comprendre des concepts, de résoudre des problèmes, de faire sens de son environnement, et de comprendre la signification de différents éléments.³

Ils ont divisé l'ensemble des habiletés de l'intelligence émotionnelle en quatre branches.

La première branche englobe toutes les habiletés qui permettent de percevoir, d'évaluer et d'exprimer les émotions. Cette branche s'intéresse entre autres « **à la précision et à la justesse avec laquelle les personnes sont en mesure d'identifier des émotions ou tout contenu émotionnel** », en outre on peut utiliser cette habilité lors d'une interaction sociale pour mieux connaître les intentions d'autrui à travers le langage verbal et non-verbale. ⁴

La deuxième branche concerne la façon par laquelle les émotions influencent la réflexion, et la hiérarchisation des problèmes selon l'importance et désigner ceux qui nécessitent une attention

¹ Richards, (Y). et Barry, (M.-L.), « THE RELEVANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN PROJECT MANAGEMENT FOR THE AVIATION INDUSTRY », 2010, p.15.

² VENTER, (I) et KOTZE, (M), Revue internationale des sciences administratives, « les différences au niveau de l'intelligence émotionnelle entre les dirigeants efficaces et les moins efficaces dans le secteur public : étude empirique », revue internationale des sciences administratives, 2011, pp.405- 439.

³ Gottfredson, (Linda S), « What do we know about intelligence? », The American Scholar, 1996, vol. 65, no 1, pp. 15-30.

⁴ Mayer, (John D), et Salovey(P), « What is emotional intelligence? », Emotional development and emotional intelligence: educational implications, New York, Collins, 1997, p.334.

immédiate, cette branche inclut également l'habileté d'utiliser son état affectif pour générer de nouvelles solutions à un problème ou pour encourager l'adoption de perspectives différentes.¹

La troisième branche se compose de toutes les habiletés qui permettent de comprendre et d'analyser les émotions, tel que l'habileté de comprendre la complexité et le spectre possible des émotions et des états affectif (des cas où deux émotions paradoxales se produisent). On retrouve aussi dans cette branche l'habileté de réfléchir à propos de la progression et de l'évolution des émotions dans les relations interpersonnelles.²

La dernière branche se compose des habiletés qui visent à gérer les émotions afin de promouvoir la croissance émotionnelle et intellectuelle, et permettre aux personnes de renforcer et de maintenir leur enthousiasme et leur optimisme dans un contexte de travail, et ainsi de contribuer à une atmosphère générale plus propice à la collaboration. Dans ce contexte, le maintien de cet état affectif pourrait également faciliter l'établissement et le développement de relations interpersonnelles de qualité.³

Peter Salovey et **Jhon Mayer** ont développé deux tests de mesure de l'intelligence émotionnelle, le premier est multifactoriel (MEIS), qui comprend plus de 402 items avec et prend de 1 à 2 heures à compléter.⁴

Mais ce modèle comporte des sous-échelles de faible fiabilité et quelques problèmes de procédures de notation, ce qui a poussé Mayer, **Salovey** et **Caruso** à élaborer le test d'intelligence émotionnelle (**MSCEIT**), dans le but d'améliorer les qualités psychométriques du **MEIS** tout réduisant sa durée d'environ 30 minutes.

Ce test se compose de 141 items, et évalue l'intelligence émotionnelle avec huit sous-échelles regroupés dans les quatre branches suivantes :⁵

Percevoir les émotions : La perception émotionnelle c'est l'habileté à identifier et à déchiffrer ses émotions et celles des autres tels qu'ils sont exprimés dans les expressions faciales.

¹Moshe(Z), Gerald (M) et Richard (D), « Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review », Applied Psychology, 2004, vol. 53, no 3, p. 387.

² Caruso, (David R). Salovey, (P). The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership, 1e éd., San Fransisco, Jossey-Bass, 2004, 294 p.

³ Moshe(Z), Gerald (M) et Richard (D),. « Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review », Applied Psychology, 2004, vol. 53, no 3, pp. 371-399.

⁴ Carvalho, (V), « Psychometric properties of WLEIS as a measure of emotional intelligence in the Portuguese and Spanish medical students », Evaluation and Program Planning, 58, pp. 152–159.

⁵ Salovey, (P). « Emotional Intelligence », Cambridge University Press, 2004, pp. 321– 340.

Utiliser les émotions pour faciliter la pensée : Cette deuxième branche de l'intelligence émotionnelle se concentre sur la façon dont l'émotion affecte le système cognitif.

Comprendre les émotions : La compétence la plus fondamentale à ce niveau concerne la capacité à comprendre ses émotions et celles des autres, cela signifie d'être capable d'étiqueter et d'identifier les messages véhiculés avec des mots.

Gérer les émotions : La régulation des émotions, se décline en la capacité à bien gérer et réguler ses propres émotions et celles d'autrui.

b- Les modèles mixtes :

Cette approche a été développée par Goleman et Baron est plus élargie elle comporte plusieurs caractéristiques de la personnalité et d'autres traits de caractère qui permettent de décrire l'IE.

Nous allons définir les deux principales théories développées dans ce modèle par Bar-On et Goleman.

- **Le modèle de bar-On :**

Reuven Bar-On est l'un des premiers chercheurs à avoir proposé l'expression du quotient émotionnel pour définir et mesurer l'intelligence émotionnelle. Selon lui, L'intérêt est d'identifier les traits et les compétences qui aident les gens à s'adapter aux exigences sociales et émotionnelles de la vie.¹

Bar-On a développé un test nommé **l'Inventaire du quotient émotionnel (EQ-i)**, qui se compose de 133 items et aborde des dimensions intra-personnelle (est la capacité de l'individu à comprendre ses émotions, ses sentiments et ses idées) et interpersonnelle (est la capacité de l'individu à comprendre les émotions, les sentiments et les idées des autres.) le test prend environ 30 minutes à compléter

➤ L'EQ-i comprend cinq échelles : ²

1) la capacité de comprendre les émotions ainsi que d'exprimer nos sentiments.

2) la capacité de comprendre les sentiments des autres et d'établir des relations avec eux.

¹ Cherniss, (C), « Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept », *Industrial and Organizational Psychology*, 3(02), 2004, p. 110

² LETOR, (C), « reconnaissances des compétences émotionnelles comme compétences professionnelles : le cas des enseignants », décembre, 2006, pp. 4-35.

3) la capacité de gérer et de contrôler nos émotions afin qu'elles travaillent pour nous et non contre nous.

4) la capacité de gérer le changement et de résoudre les problèmes de nature intrapersonnelle et interpersonnelle.

5) la capacité de créer une humeur positive et d'être motivé par soi-même.

15. Bonheur / Bien-être

- **Le modèle de Goleman :**

Goleman s'est inspiré des travaux SALOVEY et MAYER et de ses connaissances sur le cerveau et le comportement humain afin de réaliser un livre intitulé « ***l'IE, comment transformer ses émotions en intelligence*** », ou il a proposé un modèle qui se compose des quatre éléments suivants :¹

La conscience de soi : la capacité de l'individu à reconnaître ses émotions, de les comprendre, de savoir leurs influences et de les utiliser.

La maîtrise de soi : englobe la capacité de maîtriser ses émotions et de s'adapter à l'évolution de la situation.

La conscience sociale (empathie) : est la capacité à détecter et à comprendre les émotions des autres et à y réagi.

La gestion des relations : la capacité d'influencer les autres toutes en favorisant leur développement et en gérant les conflits.

Selon **D. GOLEMAN**, les compétences émotionnelles se développent chez l'être humain avec l'apprentissage dans le but de développer son perfectionnisme.

Dans ce tableau on retrouve les quatre éléments de ce modèle subdivisés en 20 sous-composantes :

Tableau 2 : Goldman's of Framwork of emotional competencies.

¹ FERNANDEZ-BERROCAL, (P) et EXTREMERA, (N) : « emotional intelligence : a theoretical and empirical review of its first 15 years of history », in psicothema, supplementary, 2006, pp.7-12

	Soi (Compétences personnelles)	Autres (Compétence sociales)
Reconnaissance	<p>Conscience de soi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Être à l'écoute de ses émotions -Chercher à progresser -Avoir confiance en ses ressources personnelles 	<p>Conscience des autres</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ecouter attentivement les autres -Posséder le sens du service -Décrypter les enjeux stratégiques
Régulation	<p>La gestion de soi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Contrôler ses impulsions -Faire preuve d'intégrité -Faire preuve de conscience professionnelle -Accueillir favorablement le changement -Viser l'excellence -Prendre des initiatives 	<p>Gestion des relations</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aider les autres à progresser -Influencer les autres -Communiquer efficacement -Anticiper et gérer les conflits -Inspirer et guider les autres -Provoquer le changement -Entretenir un réseau de qualité -Contribuer au travail d'équipe

« Source : Goleman's Framework of Emotional Competencies (MERSINO, 2013) »

c- Le modèle des traits :

Ce modèle a été développé par **A. FURNHAM** et **K.V. PETRIDES** ces deux chercheurs sont à l'origine de la distinction entre les deux modèles mixte et IE comme habilité. Même si ces deux formes d'IE sont différentes mais il reste que plusieurs facette ou composantes sont communes entre eux. Selon ces auteurs, les deux types distincts d'IE peuvent être différenciés en fonction de la méthode de mesure utilisée pour opérationnaliser la construction : le modèle mixte concerne les émotions et les perceptions de soi mesurées par un

questionnaire d'auto-évaluation tandis que le modèle habilité concerne les capacités cognitives liées aux émotions qui doivent être mesurée.

Pour les deux auteurs un individu doté d'intelligence émotionnelle sera plus efficace dans la gestion des demandes de l'environnement, par exemple, dans la gestion des situations de stress. Il s'agit dans cette perspective, de mettre en évidence l'existence du phénomène d'intelligence émotionnelle comme un phénomène cohérent, non contingent, universel et distinct d'autres phénomènes liés à l'intelligence et à la personnalité, ayant un pouvoir de discrimination et de prédiction des comportements.¹

4.2.3.2 L'intelligence émotionnelle du capital humain et le bien-être au travail :

Comme nous l'avons déjà annoncé dans la section 1 de ce chapitre, le bien-être au travail est une variable compliquée à atteindre vu les différents facteurs qui rentre en vigueur, à savoir les facteurs organisationnels tel que le style de management adopté, les qualités du manager et le comportement émotionnel des subordonnés que nous allons essayer d'éclaircir.

Le comportement émotionnel des subordonnés est en quelque sort les attentes du manager envers ses subordonnés en matière de comportement et intelligence émotionnelle en vu de créer un climat favorable à l'épanouissement et bien-être.

Dans la vie de tous les jours à l'entreprise le capital humain est confronté à des situations de stress, de délicatesse, de conflit et surtout des situations pleines d'émotions.

Alors dans une entreprise moderne chaque collaborateur est appelé à comprendre ses émotions, leur source et utiliser son intelligence émotionnelle au quotidien afin de mieux communiquer, gérer la pression, maintenir de bonnes relations et augmenter la complexité et l'interaction au travail afin de créer un climat de bien-être et épanouissement car l'intelligence émotionnelle est efficace lorsqu'elle concerne tous les collaborateurs et responsables.

Aussi pouvoir mobiliser l'IE au sein de l'entreprise dans les différentes situations les plus complexes auxquelles font face les leaders manager sur le terrain il est nécessaire de faire appel au management de l'intelligence collective et ceux à travers la mise en valeur des équipes au travail et assurer aussi l'animation de ses équipes à travers des pratiques managériales allons dans le sens de l'écoute, du partage et du sens de la collaboration et de la bienveillance.

¹ LETOR, (C), Op.cit, pp 04-20.

La prise en compte de l'IE par les leaders manager sur le terrain à un apport considérable dans la mise en valeur d'un climat de travail allons dans le sens de la qualité de vie au travail et épanouissement des salariés.

Nous pouvons retenir de ces idées que l'entreprise d'aujourd'hui se transforme progressivement vers un espace d'épanouissement, enthousiasme et de sens commun. Ces nouvelles approches managériales ont permis de minimiser les couts, les surcouts et risque humain dans leur complexité, comme nous le savons ce qui rend l'entreprise malheureuse sur le plan santé humaine allant dans le sens de dégradation sur les différents plans c'est surtout quand le manager ne s'occupe pas réellement de leur CH.

Section 03 : L'impact du management collaboratif, participatif sur le bien-être au travail

Dans cette section nous allons aborder l'impact du management collaboratif et participatif sur le bien-être des travailleurs, et leur motivation.

Pour pouvoir déterminer l'impact de la collaboration et la participation au sein d'une entreprise nous allons voir leur impact sur chacun des principes majeurs du bien-être au travail.

1 L'impact du management collaboratif, participatif sur la santé des collaborateurs :

Un des avantages d'une gestion collaborative réside dans le fait que l'organisation du travail n'est pas dictée directement par les dirigeants qui sont souvent loin du terrain, alors le collaborateur n'est ainsi plus contraint de devoir bien souvent ajuster les ordres à la réalité du processus de production, ajustement qui pouvait se traduire par des effets nuisibles comme le stress et la nervosité, alors il exécute ses tâches avec calme sérénité loin de la pression. Castoriadis, 1974¹

Puis les chercheurs **Lorenz** et **Valeyre** ont mené en 2005 une enquête comparative des modes de gestion, et a affirmé qu'une gestion collaborative et participative permet de mieux détecter les incidences négatives du travail sur l'état mental et anticipe les situations susceptibles de nuire à la santé mentale du CH.²

Alors le management collaboratif crée au sein de l'entreprise un climat conviviale basé sur le partage et la communication, le MC contribue à l'anticipation des problèmes mentaux des collaborateurs et à l'amélioration de leur santé mentale, et favorise la créativité et développement personnel qui sont considérés comme une composante principale de la constitution du bien-être au travail.

2 L'impact du management collaboratif, participatif sur la reconnaissance en soi :

En 2006 **Guiol P** et **Munoz J** deux chercheurs français ont analysé « les effets des différents degrés de participation et engagement des salariés sur leurs santés mentales » dans

¹ CASTORIADIS (C), « Autogestion et hiérarchie, CFDT Aujourd'hui », n°8, 1974, pp. 64-80

² LORENZ (Edward), VALEYRE (Antoine), « Modèles européens d'organisation du travail », Toulouse : Octares, 2005, pp. 125-137

120 entreprises françaises de 300 salariés en moyenne, après plusieurs entretiens avec des médecins du travail.

Les auteurs concluent alors que la gestion participative et collaborative répond aux enjeux de la reconnaissance, mieux que les autres styles de management.¹

Plusieurs autres auteurs ont souligné l'importance de la collaboration dans l'atteinte de la reconnaissance en soi.

Berthet explique que le sentiment de reconnaissance est un aspect fondamental de la participation des travailleurs, les collaborateurs apprécient que la structure se soucie de leurs opinions et les encouragent à s'impliquer de plus en plus dans l'organisation.²

Jeannerod-Dumouchel (2014) relie l'accomplissement du désir d'engagement, participation, responsabilité à l'évolution de l'entreprise et à l'organisation du travail avec le sentiment de reconnaissance.³

3 L'impact du management collaboratif, participatif sur le cadre relationnel :

Comme nous l'avons cité précédemment le climat relationnel constitue un élément majeur du bien-être au travail, et nous allons déterminer l'effet du management participatif, collaboratif sur les relations des collaborateurs.

Premièrement, en 1995 Thuderoz a mené une étude sur plus de 400 employés dans différentes entreprises et a conclu que la participation, l'implication et l'engagement permet de réduire les conflits et les résoudre dans l'équipe de travail dans le cas échéant.⁴

Ensuite les enquêtes de **Charles-Pauvers** et **Schieb-Bienfait** (2012) ont permis de découvrir que la collaboration permet d'encourager les comportements de citoyenneté dans l'entreprise

¹ LORENZ (Edward), VALEYRE (Antoine), « Modèles européens d'organisation du travail », Toulouse : Octares, 2005, p17.

² BERTHET (Grégory), BOSSCHAERT (Béatrice), MARECHAL (Paul) « Les travailleurs participent-ils à la gestion des entreprises, Lille : l'observatoire transfrontalier de l'ESS », , 2012, p20.

³ JEANNEROD-DUMOUCHEL (Nathalie), « La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif », GRH, n°11, 2014, pp. 7-29

⁴ THUDEROZ (Christian), « Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif », Revue française de sociologie, vol.36, n°2, 1995, pp. 325-354

et favorise interactions positives entre collègues et qu'elle crée un environnement favorisant l'épanouissement et la satisfaction immatériel. ¹

Enfin une gestion collaborative permet de créer un climat favorisant l'implication, la responsabilité et l'esprit d'équipe, facteurs qui favorisent l'épanouissement et le bien-être.

4 L'impact du management collaboratif, participatif sur l'expression de soi et l'épanouissement :

Castel et Lemoine ont mené des enquêtes dans différentes entreprises sur la satisfaction au travail d'une échelle de 0 à 100, et les entreprises gérées avec le style participatif et collaboratif ont obtenu une moyenne qui allait de 70 à 90, les auteurs ont ensuite confirmé au travers des différents témoignages que ce style de management est une source majeure d'épanouissement au travail et plus il y'a la cohésion du groupe, ambiance de travail, le sentiment d'égalité, le sentiment d'être considéré, la liberté de définir les projets, procurent de la satisfaction, du bien-être et du sens. ²

Stervinou a également mis en relation la gestion participative et collaborative avec la satisfaction sur les lieux professionnels en se basant sur une étude de l'Union européenne où il s'est avéré que les travailleurs suisses sont « satisfaits » voire « très satisfaits » de leur profession à plus de 91% d'entre eux, ce qui constitue l'une des meilleures notes parmi tous les pays représentés, cela est expliqué par le management appliqué au sein de ces entreprises où les employés bénéficient d'une marge de manœuvre dans le travail, et ils sont plus impliqués dans la prise de décision et ils sont plus autonomes plus engagés et plus coopérants par rapport aux employés des autres pays.³

Donc pour conclure nous avons constaté à travers les études menées par les chercheurs cités ci-dessus que le management participatif, collaboratif contribue à l'amélioration de la santé mentale du CH, le cadre relationnel, l'expression et la reconnaissance en soi, ingrédients qui sont considérés primordiaux pour un climat de bien-être et épanouissement en entreprise.

¹ CHARLES-PAUVERS (Brigitte), SCHIEB-BIENFAIT (Nathalie), « Manager des collectifs, levier de la compétence organisationnelle ? Étude de cas dans une société coopérative et participative », Travail et emploi, n°130, 2012, pp. 57-75

² CASTEL (Davy), LEMOINE (Claude), DURAND-DELVIGNE (Annick), « Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail », 2011, pp. 1- 15

³ STERVINO (Sandrine), « Les Scop : des entreprises au management participatif ? », Ergologia, Société internationale d'ergologie, 2014, pp. 95-130

Au cours de ce chapitre nous avons pu voir et analyser la notion du bien-être au travail et déterminer ses exigences plurielles et les cas d'implantation du bien-être dans le milieu de l'entreprise, certains auteurs comme MONCEF GUTOUNI montre dans son livre « L'intelligence émotionnelle en entreprise » que le recours à la mise en valeur de l'IE ne cesse de prendre ampleur dans le monde du fonctionnement humain et relationnel dans l'entreprise moderne, car l'IE permet la recherche de d'un climat de travail plus passionnant et bienveillant, le sens de collaboration, partage et écoute ce qui permet justement une meilleure qualité de vie au travail. ¹

En synthèse, on peut retenir avec beaucoup d'intérêt que la recherche du bien-être au travail dans tous les sens, ne peut se réaliser qu'à partir d'efforts investissent par des vrais leaders managers envers leurs collaborateurs et une vraie implication de ces derniers de l'autre côté car ils constituent des partenaires et non pas des bénéficiaires aux acquits de l'entreprise, cette dernière n'est plus perçue comme un ensemble d'individus, mais d'avantage comme une terre de changement de collaboration étroite, de partage d'idée et de valeurs communes.

¹ GUTOUNI, (MONCEF) « L'intelligence émotionnelle en entreprise », édition de paris p132.

CHAPITRE 03 : ETUDE DE CAS

Ce chapitre est consacré à l'étude pratique qui a pour objectif de vérifier le management collaboratif à la CNEP-Banque et son apport sur le bien-être au travail.

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 la CNEP-Banque, la seconde sur la méthodologie de recherche. 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 : PRESENTATION DE LA CNEP-BANQUE

La CNEP-Banque est l'une des banques étatiques, créée après l'indépendance, elle a évolué au fil du temps pour renforcer sa position dans l'économie algérienne. Elle joue un rôle important dans le renforcement de l'activité économique avec ses différentes agences à l'échelle nationale.

1 Historique de la CNEP banque :

La caisse Nationale d'épargne et de prévoyance Banque, par abréviation « *CNEP Banque* », est un établissement public doté de la personnalité civile et d'une autonomie financière. Elle a été créée par la loi N°64-227 du 10/08/1964 sur la base du réseau de la Caisse de solidarité des départements et des Communes d'Algérie (*CSDCA*). Son siège social est à Alger. Selon les termes de la loi N°64-227 du 10/08/1964, les missions dévolues à la CNEP Banque sont :

- La collecte de l'épargne ;
- Le financement de l'habitat social.

La première agence de la CNEP Banque a officiellement ouvert ses portes le 1er Mars 1967 à Tlemcen.

La CNEP Banque a connu plusieurs mutations dans un souci de redressement et d'élargissement de son champ d'action, les principaux changements sont repris ci-après.

□ Première période (1964-1970) : collecte de l'épargne

Cette période était celle de la et de la mise en place du livret d'épargne. Les deux attributions principales assignées à la Caisse d'épargne de l'époque étaient :

La collecte de l'épargne

- L'octroi du crédit pour l'achat de logement (*prêts sociaux*).

□ **Seconde période (1971-1979): encouragement du financement de l'habitat**

Durant cette période, l'effort était surtout consacré à l'encouragement du financement de l'habitat et au développement de la présence de la caisse sur le marché d'épargne. Au mois d'avril 1971, une instruction a chargé la CNEP de financer les programmes de réalisation de logements en utilisant les fonds du trésor public. Dès lors, l'épargne des ménages va connaître un essor prodigieux. A la fin de l'année 1975 furent vendus les premiers logements au profit des titulaires de livrets d'épargne. En 1979, le réseau de la CNEP comptait quarante (46) Agences et bureaux de collecte.

□ **La décennie 1980 : La CNEP au service de la promotion immobilière**

De nouvelles tâches sont assignées à la CNEP. Il s'agit des crédits aux particuliers pour la construction de logements et le financement de l'habitat promotionnel au profit exclusif des épargnants. La CNEP entreprit une politique de diversification des crédits accordés notamment en faveur des professions libérales, des travailleurs de la santé, des coopératives de service et des transporteurs.

□ **LA CNEP après 1997**

A partir de 1997, la CNEP est passée du statut de caisse à celui de banque, sa nouvelle dénomination est désormais la « CNEP Banque ». Cette dernière s'est vue élargir son champ d'action aux produits autrefois l'apanage des banques primaires et ce par décision N°01/97 du 09/06/1997 émanant du ministère des finances.

Suite à cette décision ministérielle, la CNEP est érigée sous la forme d'une société par Actions (SPA). Le capital social de la CNEP Banque est fixé à 14 milliards de dinar divisé en 14 000 actions de 1000DA chacune. La CNEP Banque a été immatriculée au registre de commerce en date du 24/12/2000 sous le numéro 00138291300, aussi tous les dirigeants ont été agréés par le gouverneur de la banque d'Algérie. Outre ses 209 Agences d'exploitation, la CNEP Banque a signé depuis longtemps une convention avec les PTT (actuellement Algérie Poste) pour la distribution de ses produits via le réseau postal.

□ **Le 31 Mai 2005 : financement des investissements dans l'immobilier**

L'assemblée Générale extraordinaire a décidé, le 31/05/2005, de donner la possibilité à la CNEP Banque de s'impliquer davantage dans le financement des infrastructures et activités liées à la construction, notamment pour la réalisation de biens immobiliers à usage

professionnel, administratif, industriel ainsi que les infrastructures hôtelières, de santé, éducatives et culturelles.

Le 17 juillet 2008 : Repositionnement stratégique de la CNEP Banque

L'assemblée générale ordinaire du 17 juillet 2008 relative au repositionnement stratégique de la banque décide d'autoriser au titre des crédits aux particuliers.

Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires en vigueur au sein de la banque à l'exclusion des prêts pour l'achat, la construction, l'extension et l'aménagement des locaux à usage commercial ou professionnel ;

Pour le financement de la promotion immobilière, sont autorisés :

- Le financement des programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris ceux intégrant des locaux commerciaux ou professionnels ;

- Le financement de l'acquisition ou de l'aménagement des terrains destinés à la réalisation de logements.

Le financement des entreprises

2 Organisation de la CNEP Banque

La CNEP Banque est gérée par un conseil d'Administration qui comprend outre le Président Directeur Général nommé par décret et choisi en fonction de sa compétence en matière économique et financière, cinq administrateurs qui représentent les divers ministères intéressés à sa gestion, soit :

- Le ministère de l'intérieur ;

- Le Ministère de l'économie et des finances ;

- Le ministère des travaux publics ;

- Le ministère des affaires sociales ;

- Le ministère des postes et télécommunications.

Le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour la gestion de l'administration et de l'instruction dans le cadre des activités statutaires de cette dernière et des plans financiers nationaux :

Il décide de son organisation générale et arrête les règlements intérieurs sur proposition du Président Directeur Général ;

Il décide des actions judiciaires à introduire.

La gestion courante de la CNEP Banque et l'exécution des décisions du conseil d'administration sont confiées à un Président Directeur Général nommé par décret. Ce dernier

assure le fonctionnement de la CNEP Banque comme il assure d'autres fonctions fixées au préalable.

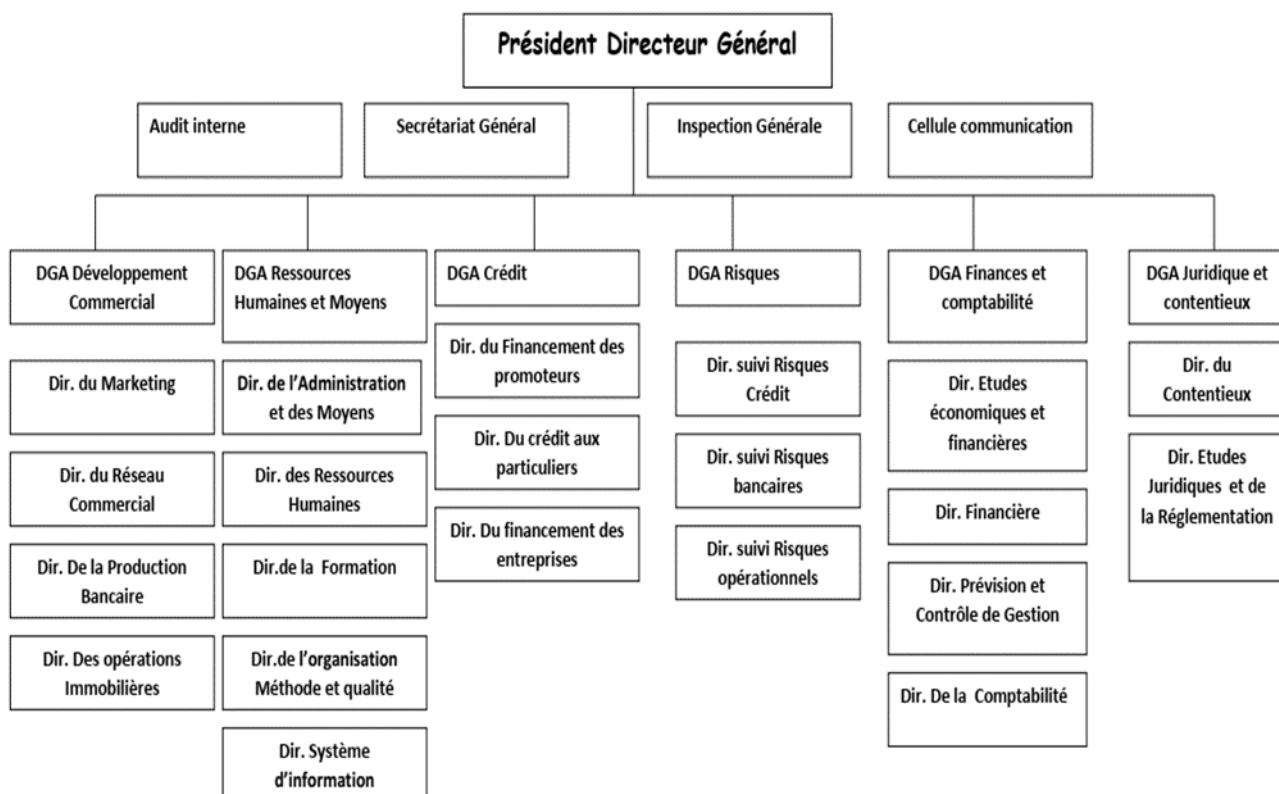
Le contrôle du fonctionnement de l'institution est assuré par un commissaire aux comptes agréé par le ministère de l'économie et des finances. Les activités commerciales et administratives de ses agences sont encadrées par quatorze Directions de Réseaux, à compétence géographique déterminée sur la base d'un découpage du territoire national et l'implantation des agences.

L'autorité de la Direction Générale s'exerce par l'intermédiaire de sept Directions Générales adjointes (*Crédit, Administration, Recouvrement, système d'information, développement, finance et comptabilité, contrôle*) auxquelles sont rattachées des directions centrales.

L'organigramme de la CNEP Banque peut être représenté par le schéma repris dans la page suivante.

Organigramme Général de la CNEP Banque (source DR 1147/2008 du 27/05/2008)

Organigramme Général de la CNEP Banque (source DR 1147/2008 du 27/05/2008)



3 Missions et opérations de la CNEP Banque

3.1 Les missions de la CNEP Banque

Les Missions de la CNEP banque portent essentiellement sur :

- La collecte de l'épargne ;
- Le financement de l'habitat ;
- La promotion de l'immobilier.

3.1.1 La collecte de l'épargne

La collecte de l'épargne des ménages s'effectue par l'intermédiaire de deux Réseaux

:

- Le Réseau propre à la CNEP banque réparti à travers tout le territoire national ;
- Le Réseau postal composé de 3204 points de collectes répartis sur les 48 Wilayas.

Outre les livrets d'épargne (*livret d'épargne Logement et livret d'épargne populaire*),

la CNEP banque offre d'autres produits d'épargne à ses clients :

- Les dépôts à terme logements pour les personnes Morales ;
- Les Bons de caisse ;
- Les dépôts à terme banque pour les personnes physiques ;
- Les comptes chèques aux particuliers ;
- Les comptes courants ou commerciaux pour les commerçants.

3.1.2 Le financement de l'habitat

Les prêts accordés par la CNEP banque servent principalement à :

- La construction, l'extension, la surélévation ou l'aménagement d'un bien immobilier (*épargnant ou non épargnant*) ;
- La construction par des tiers (*promotion immobilière privée ou publique*) ;
- L'achat, l'aménagement ou la construction de locaux à usage commercial ;
- L'acquisition de logements neufs auprès des promoteurs publics ou privés ;
- La cession de biens entre particuliers ;
- La location habitation ;

3.1.3 La promotion immobilière

Outre le financement des particuliers, la CNEP Banque intervient aussi en amont dans le cadre du financement des promoteurs immobiliers publics et privés ayant des projets

destinés à la vente ou à la location. Elle intervient aussi dans le financement de l'acquisition des terrains destinés à la promotion immobilière.

3.1.4 Les opérations de la CNEP Banque :

Aujourd'hui, la CNEP Banque n'est plus une caisse d'épargne. C'est une Banque à part entière, cela suppose donc que les types d'opérations qu'elle accomplit sont ceux relevant

de son statut de banque de 1997 et qui consistent à :

- Recevoir et gérer des fonds quel que soit leur durée et leur forme ;
- Emettre des emprunts à court, Moyen et long terme, sous toutes formes ;
- Consentir des prêts sous toutes formes dont ceux destinés au financement de l'habitat ;
- Participer à des emprunts ainsi qu'à toute souscription ;
- Donner toute acceptation, caution et garantie de toute nature ;
- Effectuer toutes les opérations sur les valeurs mobilières conformément aux conditions légales et réglementaires ;
- Les crédits hypothécaires prévus par les textes réglementaires au sein de la Banque.

4 Présentation du Réseau de Tizi-Ouzou

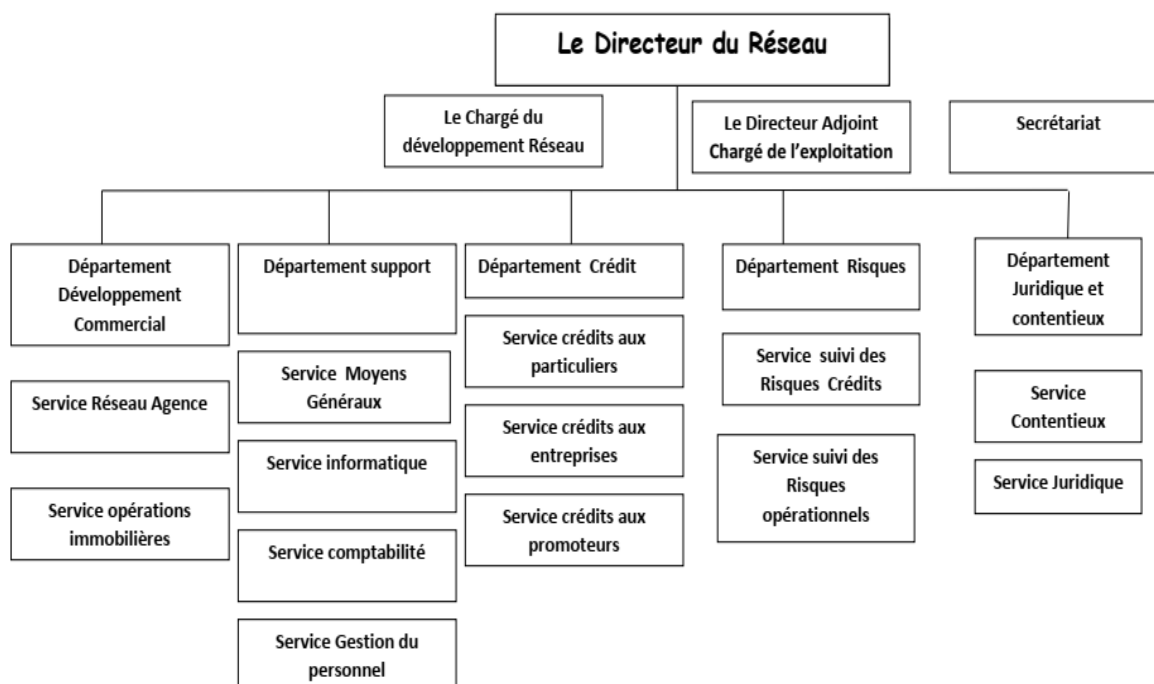
La Direction du Réseau est une structure hiérarchique et de soutien aux agences implantées au niveau de sa circonscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la Direction Générale.

Le document portant organisation Générale de la CNEP Banque 1 retrace ainsi les missions de la Direction du réseau :

- Gérer, développer et rentabiliser le fonds de commerce de la banque ;
- Veiller à l'application stricte du dispositif réglementaire global de la banque ;
- Diffuser et vulgariser les textes réglementaires reçus des Directions centrales ;
- Servir de Feed Back d'information aux structures centrales quant aux difficultés rencontrées dans l'application de textes ;
- Veiller à l'application stricte de la politique de contrôle de la banque et à la prise en charge effective des remarques ou réserves émises par les organes de contrôle de la banque.

La Direction du Réseau est structurée en cinq départements. L'organisation générale d'une Direction du réseau est reprise dans l'organigramme de la page suivante.

Organigramme Général d'une Direction de Réseau



La Direction du Réseau de TIZI OUZOU a été créée en 1993. Elle compte 15 Agences réparties sur les territoires de 03 wilayas : Boumerdès (1 agence), Tizi-Ouzou (09 Agences), Bouira (05 Agences).

En termes d'effectif le Réseau compte près de 300 employés (siège Réseau et Agences) dont 40% sont des cadres. L'effectif du réseau de Tizi Ouzou est aussi jeune et plus de 35% des cadres sont de formation universitaire.

S'agissant de la collecte de l'épargne, le Réseau de Tizi Ouzou figure parmi les trois premiers Réseaux à l'échelle Nationale alors que pour le placement des crédits il est à la 04^{ème} place.

La Direction Du réseau compte investir dans l'ouverture de nouvelles agences dans les régions à forte densité de population et qui représentent un intérêt certain en matière de collecte de l'épargne et de placement des crédits. C'est ainsi que dans le cadre du plan de développement du réseau à moyen terme, l'ouverture d'agences dans les localités de Mekla, Azzefoun, Tigzirt est prévue.

4.1 Présentation du Département Contrôle du Réseau

Le département contrôle du Réseau de Tizi Ouzou est composé de 07 éléments chapeautés par un chef de département qui assure l'animation et le suivi de cette équipe.

4.2 Missions du département Contrôle

Le département contrôle du réseau de Tizi Ouzou assure les missions suivantes :

- Contrôle des engagements des agences relevant du Réseau soit 15 structures dont la fréquence est trimestrielle ;
- Contrôle à distance de l'ensemble des volets d'activité des agences et ce pour permettre un suivi régulier des risques et surtout déceler à temps les anomalies pouvant engendrer des problèmes potentiellement problématiques pour l'institution bancaire ;
- Réalisation de toute mission confiée par la Direction Du Réseau ou les organes de la Direction Générale et ce pour rendre compte ponctuellement d'un aspect particulier de la gestion ;
- Informer les structures du Réseau (*les autres départements*) de toute anomalie relevée et qui risque d'engendrer des risques à la banque ;
- Contrôle à la demande de la Direction Générale des dossiers d'investissement engagés par les agences relevant de la Direction Régionale.

4.3 Organisation du département contrôle

Le département contrôle est composé de deux services : un service dédié au contrôle opérationnel et un autre service chargé du contrôle à distance.

Le service contrôle opérationnel intervient dans le cadre du contrôle sur place et sur pièces des dossiers de crédits. Il est chargé notamment du contrôle des dossiers de crédits engagés par les agences ainsi que des contrôles des activités épargne et comptabilité.

Le service contrôle à distance intervient quant à lui à distance et veille au suivi et à la tenue des dossiers permanents de contrôle, son rôle est crucial du fait qu'il vise à mettre en place des bases de contrôle qui permettent de baliser le terrain et de veiller à la détection à temps des erreurs éventuelles.

Les deux services sont complémentaires et travaillent en harmonie complète. Le service contrôle à distance sert généralement à préparer les missions du service opérationnel et facilite par la même occasion l'intervention de ce dernier.

SECTION 02 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PRESENTATION DE L'ENQUETE

Cette section sera consacrée à la présentation des différents aspects méthodologiques ainsi que l'échantillon sélectionnée qui fera l'objet de cette enquête et étude sur le management collaboratif et son apport sur la recherche du bien-être au travail au sein de la CNEP-Banque elle portera sur un aspect théorique relatif à la méthodologie de recherche.

1 Aspect théorique : la méthodologie de recherche

Afin de pouvoir réaliser cette étude et répondre à la problématique de recherche et qui se base sur la détermination de l'apport du management collaboratif sur du bien-être au travail. Nous allons utiliser méthode la plus adaptée à la nature des informations à récolter sur terrain qui est « l'enquête par questionnaire ».

Dans cette partie, sera présentée les différentes notions utilisées dans l'élaboration de cette étude.

- **Enquête** : il s'agit d'une démarche qui consiste à la collecte des informations pour mieux connaître la population étudiée à travers l'échantillon élaboré.
- **La population à étudiée** : la détermination de la population à partir de laquelle s'effectuera le tirage de notre échantillon est essentielle, car elle permet de choisir les individus à interroger.
- **Les différentes étapes d'une enquête** :

Les principales étapes à suivre afin de bien mené l'enquête se présente comme suit :

- o Définir les objectifs de l'enquête et ses contraintes.
- o Rechercher la base de sondage la mieux adoptée à la situation en tenant compte des aspects de qualité et de cout.
- o Réaliser le tirage de l'échantillon.
- o Concevoir le questionnaire et le tester.
- o Collecter les données.
- o Codifier les données.
- o Contrôle de la qualité des donnés saisies.
- o Procéder aux estimations et aux redressements.
- o Publier et procéder à une évaluation finale.

SECTION 03 : L'ANALYSE DE L'ENQUETE

La troisième section est consacrée dans sa totalité à l'élaboration et l'analyse des données collectées dans le but d'aboutir à des résultats fiables.

Ces résultats vont nous servir d'outil pour répondre à notre problématique et affirmer ou infirmer nos hypothèses

1 L'analyse classique par le SPSS :

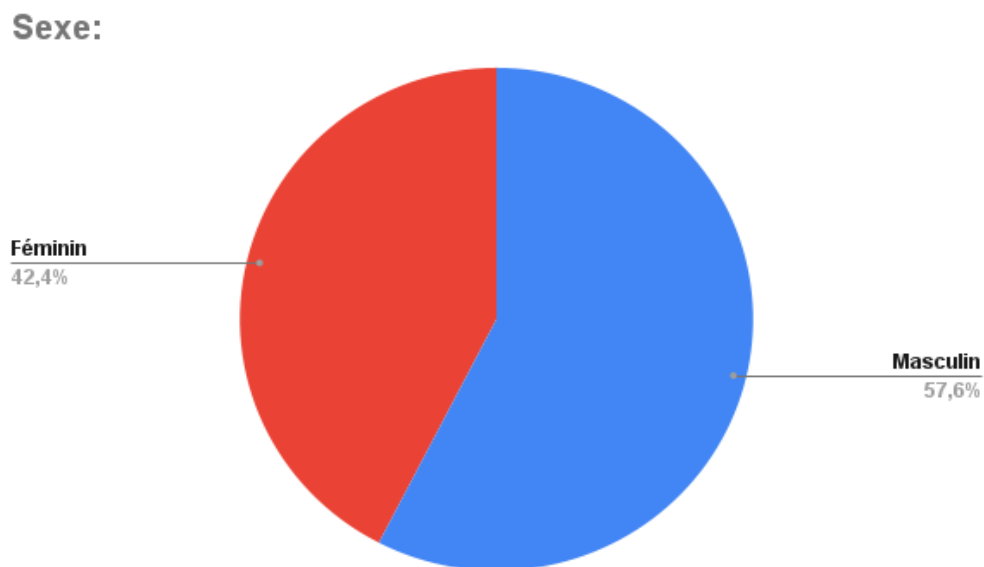
Question 1 : Le sexe des répondants :

Tableau 3 : la répartition de l'échantillon selon le critère Sexe.

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
Féminin	14	42,42%
Masculin	19	57,58%
Total	33	100,00%

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 1 : la répartition de l'échantillon selon le critère Sexe :



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : Nous remarquons une légère supériorité du sexe masculin par rapport au sexe féminin : sur les 33 répondants, 19 sont avérés hommes pour un pourcentage de 57.6%, quant à 42.4% des femmes pour un total de 14.

Alors la répartition des sexes à la CNEP-Banque est presque équilibrée vu que la nature d'activité qui ne demande pas d'exigences et efforts physiques.

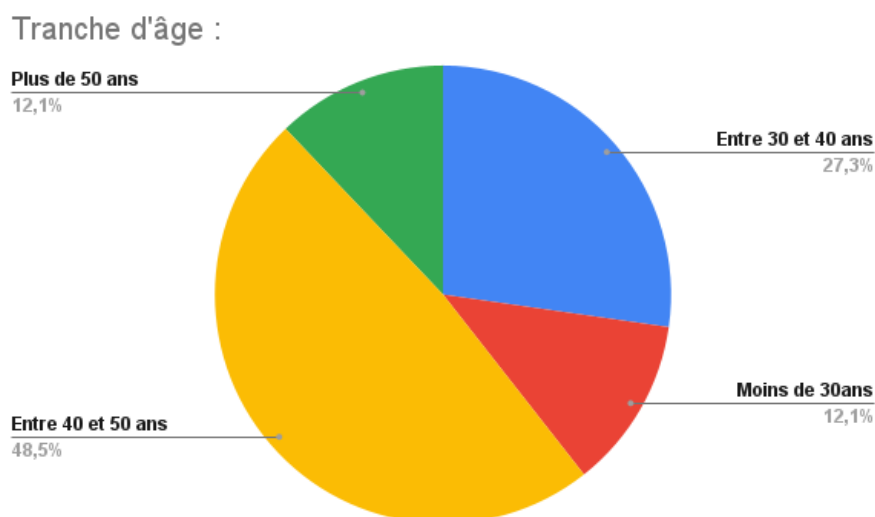
Question 02 : L'âge de l'échantillon :

Tableau 04 : la répartition de l'échantillon selon le critère âge.

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
Entre 30 et 40 ans	9	27,27%
Entre 40 et 50 ans	16	48,48%
Moins de 30ans	4	12,12%
Plus de 50 ans	4	12,12%
Total général	33	100,00%

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 02 : la répartition de l'échantillon selon le critère âge



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : Nous remarquons que près de 50% des répondants sont âgés entre 40 et 50 ans et 27% sont dans les trentaines, pour les moins de 30 ans et plus de 50 ans leur pourcentage s'élève à 12% pour chacun.

Alors une grande partie du personnel est âgée entre 40 et 50ans et entre 30 et 40ans, ce qui explique que le personnel est assez expérimenté, et assez mur pour gérer l'entreprise.

Pour les plus de 50 ans et moins de 30ans ils représentent 4 salariés pour chaque catégorie, pour la première catégorie ils sont proches de la retraite ce qui constitue une perte d'expérience

pour l'entreprise mais au même temps ils vont pouvoir laisser place aux jeunes ; pour la deuxième catégorie nous pensons que ce nombre reste insuffisant car les jeunes salariés peuvent toujours ramener de la dynamique et de la créativité à l'entreprise.

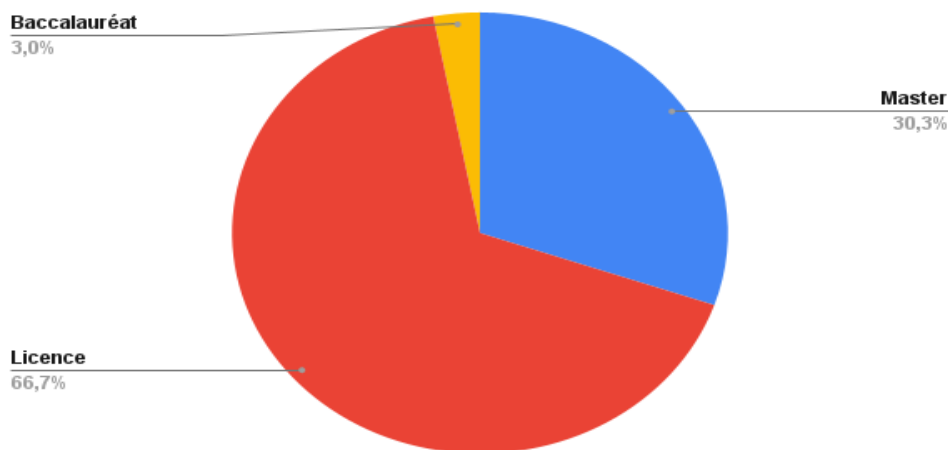
Question 3 : Le niveau académique de l'échantillon :

Tableau 3 : la répartition de l'échantillon selon le critère niveau académique

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
Baccalauréat	1	3,03%
Licence	22	66,67%
Master	10	30,30%
Total général	33	100,00%

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Niveau académique :



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : Nous remarquons que presque 67% des répondants sont diplômés de licence et près de 30% ont un diplôme de master ; tandis qu'une seule personne (3%) a un diplôme de baccalauréat.

La quasi majorité des répondants ont fait une formation universitaire ce qui leur facilitera la compréhension de notre thématique et objectif de notre étude.

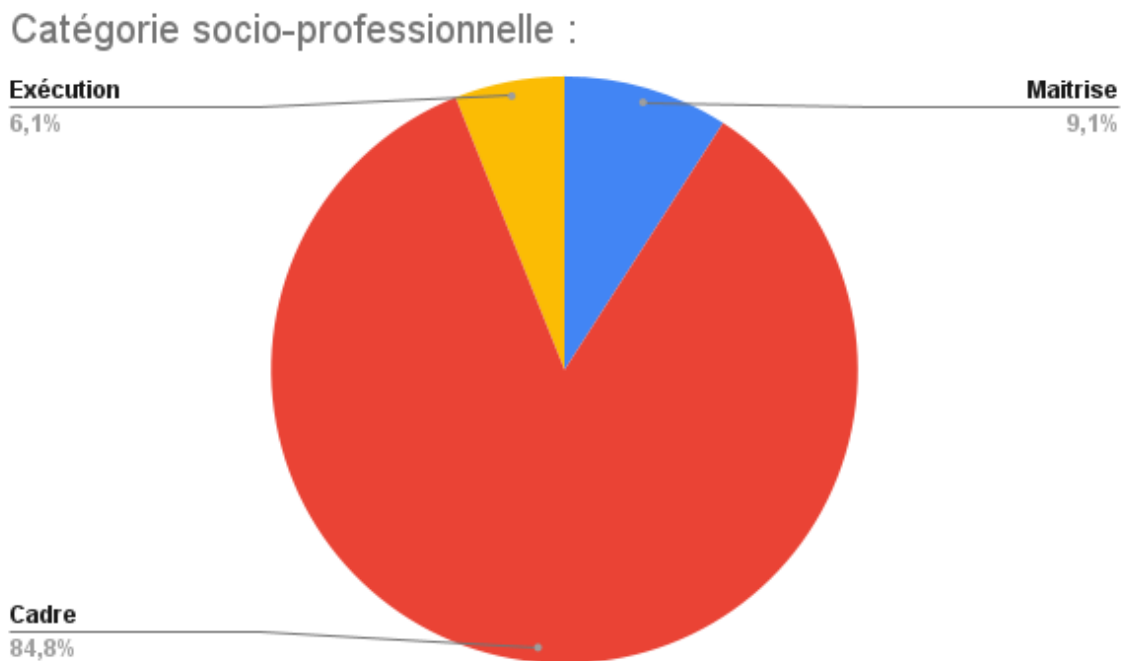
Question 4 : La profession de l'échantillon :

Tableau 4 : la répartition de l'échantillon selon le critère profession

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
Cadre	28	84,85%
Exécution	2	6,06%
Maitrise	3	9,09%
Total général	33	100,00%

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 4 : la répartition de l'échantillon selon le critère profession



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaires : Nous remarquons que près de 85% des répondants sont des cadres, tandis que 9% sont des maitrises et 6% à l'exécution.

Question 5 : L'expérience de l'échantillon :

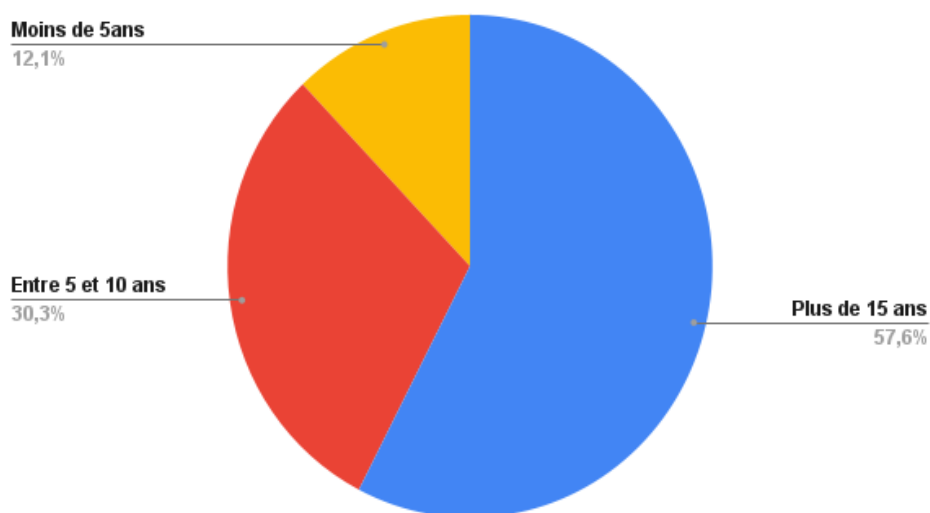
Tableau 5 : la répartition de l'échantillon selon le critère expérience

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
Entre 5 et 10 ans	10	30,30%
Moins de 5ans	4	12,12%
Plus de 15 ans	19	57,58%
Total général	33	100,00%

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 5 : la répartition de l'échantillon selon le critère expérience

Ancienneté à la CNEP-Banque :



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : D'après ce graphe plus de 57% des répondant ont une ancienneté de plus de 15 ans à la CNEP-Banque, contre 30% qui ont une ancienneté entre 5 à 10ans, pour les 12% restant ils sont salariés à la CNEP-Banque depuis moins de 5 ans.

A travers ce graphique nous constatons que la majorité des salariés sont anciens à la banque ce qui leur donne plus d'expérience, plus de stabilité et surtout un climat de confiance entre collègue.

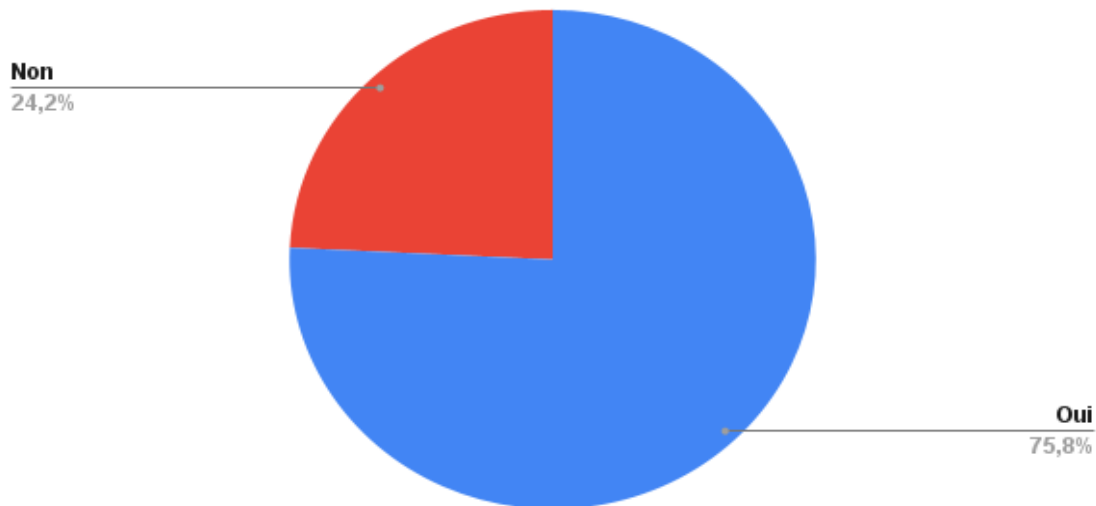
Question 6 : Connaissez-vous/avez-vous déjà entendu parler du management collaboratif ?

Tableau 6 : Représentant la connaissance du management collaboratif au sein de l'échantillon étudié.

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
Non	8	24,24%
Oui	25	75,76%
Total général	33	100,00%

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 6 : Représentant la connaissance du management collaboratif au sein de l'échantillon étudié.



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : Nous constatons que plus de 75% des répondant soit 25 sur 33 ont déjà entendu parler de la notion du management collaboratif, contre près de 25% à qui cette notion est méconnue.

Vu qu'une grande partie des répondants a fait une formation universitaire alors la notion du management collaboratif ne leur a pas paru étrange, cela peut aider à l'implantation de ce système de gestion dans la CNEP-Banque vu qu'ils sont déjà conscients de l'apport positif de cette notion pour l'entreprise et ses salariés

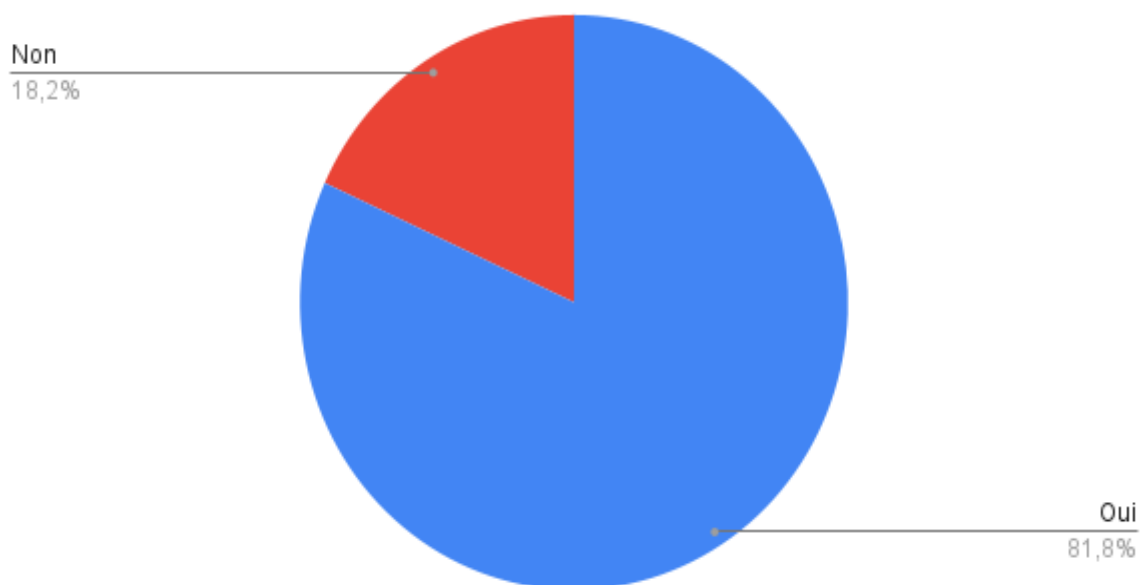
Question 7 : Pensez-vous qu'il est important pour chaque collaborateur de participer à la prise de décision au sein de votre banque ?

Tableau 7 : Représentant l'avis des salariés de la CNEP-Banque sur l'importance de la participation du collaborateur à la prise de décision.

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
Non	6	18,18%
Oui	27	81,82%
Total général	33	100,00%

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 7 : Représentant l'avis des salariés de la CNEP-Banque sur l'importance de la participation du collaborateur à la prise de décision.



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : D'après le résultat obtenu auprès des répondants plus de 81% d'entre eux pensent qu'il est important pour les collaborateurs de participer à la prise de décision au sein de l'entreprise contre 18% qui pensent le contraire.

On peut retenir de ça qu'une grande partie des salariés de la CNEP-Banque sont conscients de l'apport positif de la participation des salariés à la prise de décision pour l'entreprise et ses collaborateurs.

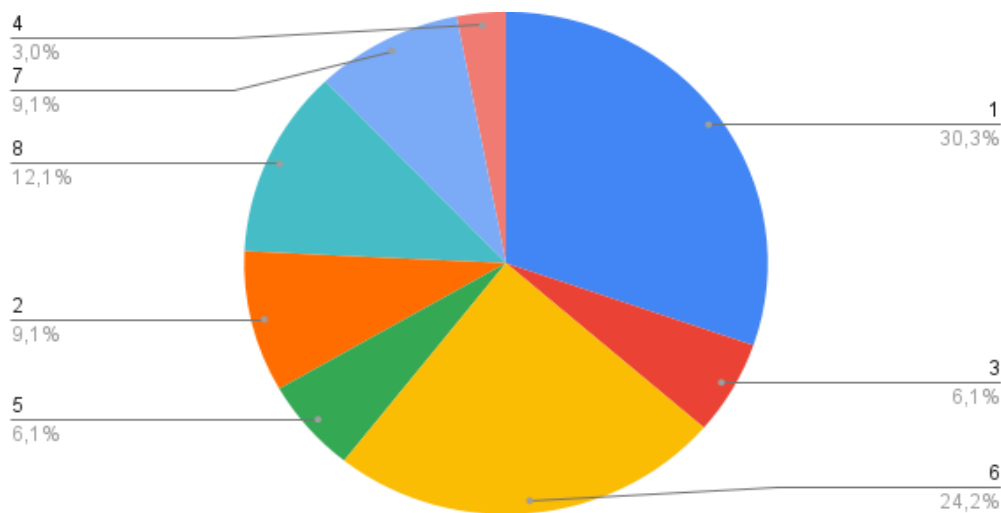
Question 8 : Que signifie la collaboration pour vous ?

Tableau 8 : Représentant la signification de la collaboration aux yeux de l'échantillon étudié.

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
Echange	10	30,30%
L'écoute	3	9,09%
L'écoute, Echange	2	6,06%
L'écoute, La proximité	1	3,03%
Le partage, Echange	2	6,06%
Le partage, L'écoute, Echange	8	24,24%
Le partage, L'écoute, La proximité	3	9,09%
Le partage, L'écoute, La proximité, Echange	4	12,12%
Total général	33	100,00%

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 8 : Représentant la signification de la collaboration aux yeux de l'échantillon étudié



1-Echange. 2-L'écoute. 3-L'écoute, Echange. 4-L'écoute, La proximité. 5-Le partage, Echange. 6-Le partage, L'écoute, Echange. 7-Le partage, L'écoute, La proximité. 8-Le partage, L'écoute, La proximité, Echange.

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : A travers ce graphique nous pouvons constater que pour 30.3% des répondants la collaboration c'est « Echange », pour 9,09% c'est « L'écoute », pour 6,06% d'entre eux c'est « L'écoute, Echange », pour 3,03% c'est « L'écoute, La proximité », pour 6,06% des salariés c'est « Le partage, Echange », pour 24,24% d'entre eux c'est « Le partage, L'écoute, Echange », pour 9,09% c'est « Le partage, L'écoute, La proximité », pour 12,12% c'est « Le partage, L'écoute, La proximité, Echange ».

Comme nous pouvons le constater la signification de la collaboration diffère presque d'un salarié à un autre et cela par rapport à leur compréhension de la collaboration, au degré de connaissance sur ce domaine et le facteur psychologique.

Question 8 : Votre manager prend-t-il le temps de vous expliquer clairement les objectifs et la stratégie de votre banque ?

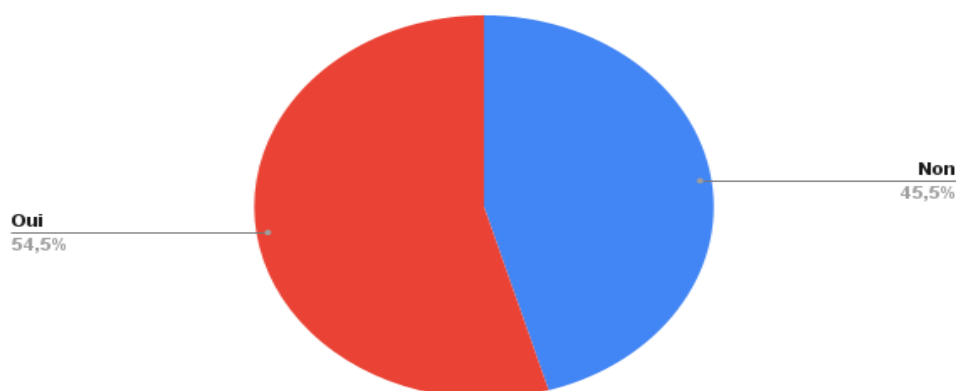
Tableau 9 : représentant les réponses des salariés par rapport à la communication de la stratégie et objectifs de l'entreprise par le manager.

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
Non	15	45,45%
Oui	18	54,55%
Total général	33	100,00%

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire

Figure 9 : représentant les réponses des salariés par rapport à la communication de la stratégie et objectifs de l'entreprise par le manager.

Votre manager prend-t-il le temps de vous expliquer clairement les objectifs et la stratégie de votre banque ?



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire

Commentaire : D'après le résultat 54.5% des employés soit 18 personnes disent que leur manager leur explique les objectifs et la stratégie de l'entreprise contre 45.5% à qui les objectifs et stratégie ne sont pas expliqués. Ce résultat prouve que les responsables de la CNEP-Banque informent leurs collaborateurs sur les intentions futures de l'entreprise et sa stratégie mais le nombre reste insuffisant car un vrai système de management participatif, collaboratif nécessite la communication de la stratégie de l'entreprise et un engagement total de la part des collaborateurs

Question 10 : Ce que vous faites au sein de la CNEP-Banque, vous encourage-il à être autonome, responsable et créatif ?

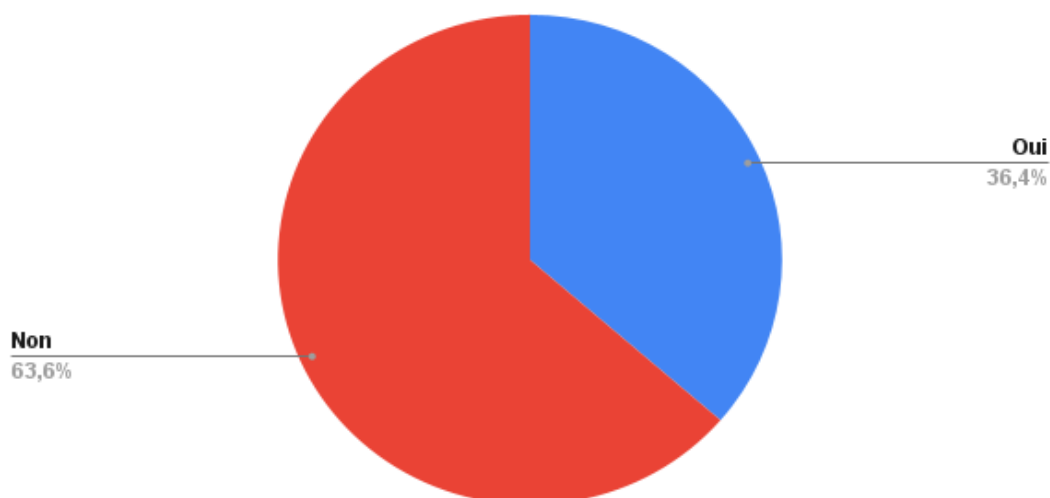
Tableau 10 : représentant les réponses des salariés sur la question des pratiques managériales de la CNEP-Banque et l'autonomie, responsabilité des salariés.

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
Non	21	63,64%
Oui	12	36,36%
Total général	33	100,00%

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 10 : représentant les réponses des salariés sur la question des pratiques managériales de la CNEP-Banque et l'autonomie, responsabilité des salariés.

Ce que vous faites au sein de la CNEP-Banque, vous encourage-il à être autonome, responsable et créatif ?



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : d'après ce graphique plus de 63.6% des salarié interrogés ne se sentent pas dans un environnement qui les encourage à être créatif, contre 36.4% qui trouvent que ce qu'ils font à CNEP-Banque les encourage à être créatif.

Cela explique qu'une grande partie des salariés n'ont pas de marge de manœuvre pour exposer leur méthode de travail ou faire les tâches à leur manière, en d'autres termes ils ne font que suivre les ordres hiérarchiques.

Question 11 : Votre manager endosse-t-il un rôle d'accompagnateur, est-il un réel support qui vous aide dans l'accomplissement et la réussite de vos missions ?

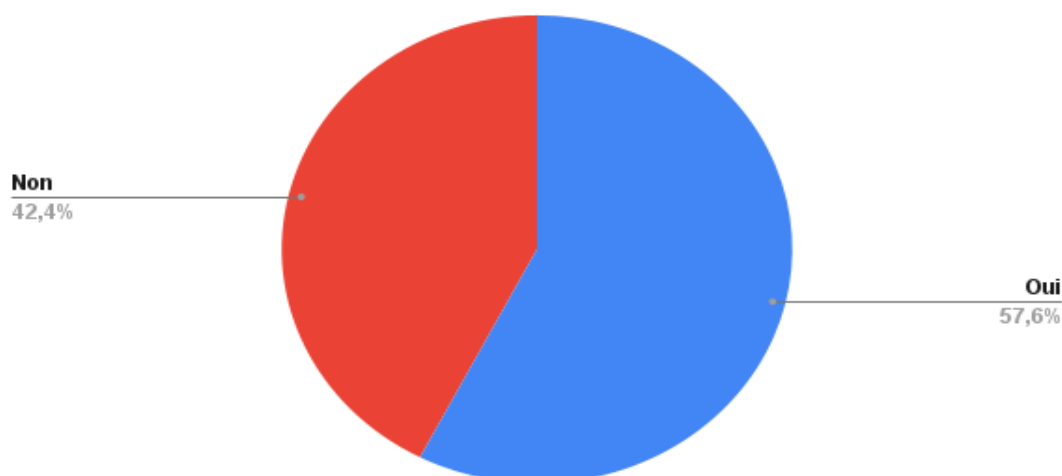
Tableau 11 : représentant les réponses des salariés interrogés sur leur perception par rapport à leur manager.

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
Non	14	42,42%
Oui	19	57,58%
Total général	33	100,00%

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure n° 12 : représentant la réponse des salarié interrogés sur leur perception par rapport à leur manager.

Votre manager endosse-t-il un rôle d'accompagnateur, est-il un réel support qui vous aide dans l'accomplissement et la réussite de vos missions ?



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : Nous remarquons que près de 58% des répondants trouvent que leur manager joue un rôle d'accompagnateur et les aide à la réussite de leurs missions, pour les 42% restants ils pensent que leur responsable ne les accompagne pas suffisamment dans la réalisation de leur mission.

Alors le manager n'est pas suffisamment à l'écoute de tous ses subordonnés, car un leader manager doit être le manager de tout le monde, ce manque d'accompagnement montre que l'entreprise a toujours une organisation pyramidale et le CH n'est pas au centre de ses préoccupations.

Question 13 : Le climat de travail au sein de votre banque répond-t-il à vos attentes en matière de sens, d'écoute, partage et collaboration ?

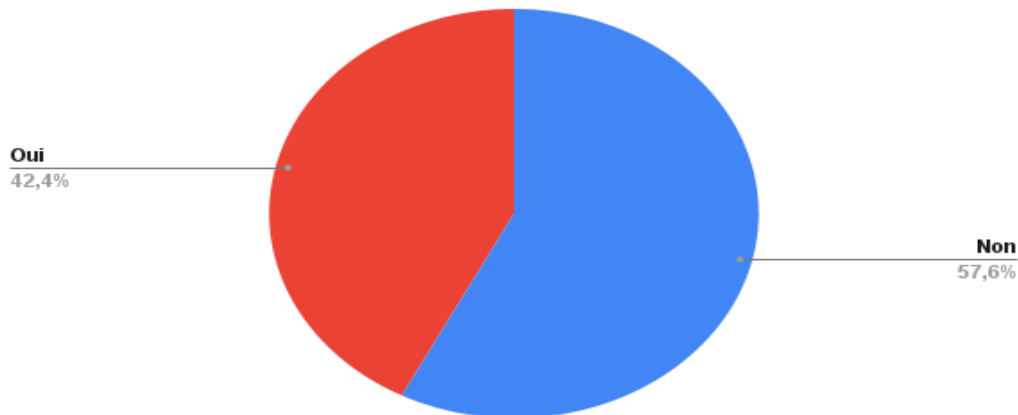
Tableau 13 : représentant la perception des salariés interrogés du climat de travail au sein de la CNEP-Banque et sa satisfaction par rapport à l'écoute, le partage et la collaboration ?

Modalité	Effectif par	
	modalité	Fréquence par modalité
Non	19	57,58%
Oui	14	42,42%
Total général	33	100,00%

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire

Figure 13 : représentant la perception des salarié interrogés du climat de travail au sein de la CNEP-Banque et sa satisfaction par rapport à l'écoute, le partage et la collaboration ?

Le climat de travail au sein de votre banque répond-t-il à vos attentes en matière de sens, d'écoute, partage et collaboration ?



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : d'après ce graphique 57.6% des salariés interrogés soit 19 sur 33 trouve que le climat de travail à la CNEP-Banque n'est pas à la hauteur de leurs attentes par rapport à l'écoute, le partage et la collaboration, contre 42.4% qui sont satisfait du climat de travail.

De cela nous constatons que les pratiques manageriels de la CNEP-Banque manquent toujours de collaboration et du sens de partage, malgré qu'une partie des salariés est satisfaite mais cela reste insuffisant car pour mettre en œuvre un vrai management collaboratif il faut qu'il y ait un climat de partage et collaboration dans toutes les sphères de l'entreprise.

Question 14 : Dans ce même sens le climat et l'organisation au sein de la CNEP-Banque demeurent à votre avis favorable à votre épanouissement et bien-être ?

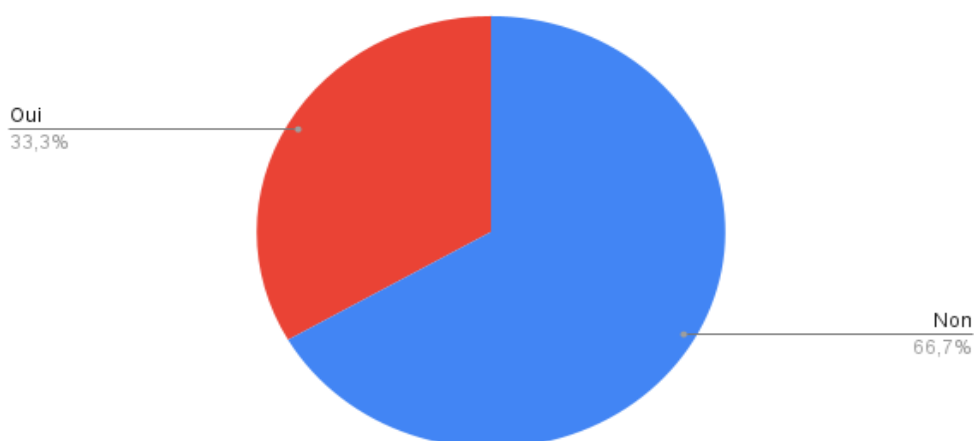
Tableau 14 : représentant la perception des salarié interrogés, du climat de travail au sein de la CNEP-Banque et son lien avec l'épanouissement et le bien-être ?

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
Non	22	66,67%
Oui	11	33,33%
Total général	33	100,00%

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 14 : représentant la perception des salarié interrogés, du climat de travail au sein de la CNEP-Banque et son lien avec l'épanouissement et le bien être ?

Dans ce même sens le climat et l'organisation au sein de la CNEP-Banque demeurent à votre avis favorable à votre épanouissement et bien-être ?



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : D'après le résultat du questionnaire la majorité des répondant soit 66.7% trouvent que le climat de travail au sein de la banque ne favorise pas l'épanouissement et le bien-être du salarié, les 33% restant pensent le contraire et pour eux le climat est favorable à l'épanouissement et bien-être.

Ces données prouvent que les efforts fournis par la banque pour contribuer au bien-être sont des salariés sont insuffisants, les salariés attendent plus d'efforts de la direction en vue d'améliorer leur bien-être.

Question 15 : Epanouissement au travail signifie quoi pour vous ?

Tableau 15 : Représentant la signification de l'épanouissement pour les salariés de CNEP-Banque.

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
1-Etre à l'aise sur le plan matériel, Être bien entouré(e)	1	3,03%
2-Etre à l'aise sur le plan matériel, Prendre du plaisir en travaillant	2	6,06%
3-Etre bien entouré(e)	8	24,24%
4-Etre bien entouré(e), Prendre du plaisir en travaillant	2	6,06%
5--Être heureux(e), Être à l'aise sur le plan matériel, Être bien entouré(e)	1	3,03%
6-Etre heureux(e), Être à l'aise sur le plan matériel,		
7-Etre bien entouré(e), Prendre du plaisir en travaillant	11	33,33%
	1	3,03%
8-Etre heureux(e), Être bien entouré(e), Prendre du plaisir en travaillant	3	9,09%
	4	12,12%

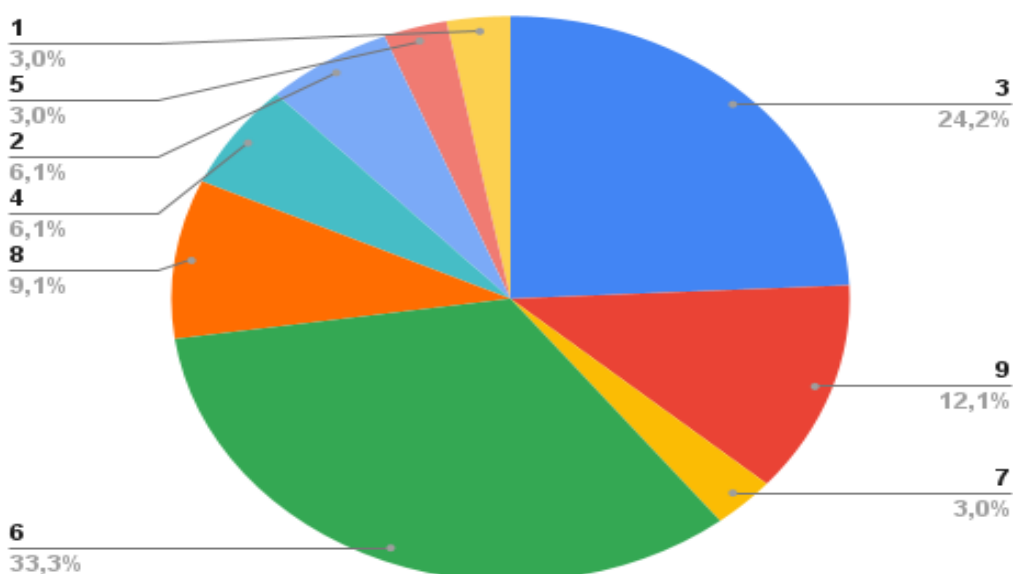
9-Prendre du plaisir en travaillant

Total général	33	100,00%
----------------------	-----------	----------------

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 15 : Représentant la signification de l'épanouissement pour les salariés de CNEP-Banque.

Epanouissement au travail signifie quoi pour vous ?



1-Être à l'aise sur le plan matériel, Être bien entouré(e). **2-**Être à l'aise sur le plan matériel, Prendre du plaisir en travaillant. **3-**Être bien entouré(e). **4-**Être bien entouré(e), Prendre du plaisir en travaillant. **5-**Être heureux(e), Être à l'aise sur le plan matériel, Être bien entouré(e) **6-**Être heureux(e), Être à l'aise sur le plan matériel. **7-**Être bien entouré(e), Prendre du plaisir en travaillant. **8-**Être heureux(e), Être bien entouré(e), Prendre du plaisir en travaillant. **9-** Prendre du plaisir en travaillant

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire :

D'après ce résultat la perception du bien-être au travail diverge d'un employé à un autre 24.5% des répondants l'épanouissement c'est le fait d'être « Être bien entouré(e) » pour 33.33% des répondant c'est « Être bien entouré(e) et Prendre du plaisir en travaillant », puis 12% ont répondu par « prendre du plaisir en travaillant » ; 9.09% par « Être heureux(e), Être bien entouré(e), Prendre du plaisir en travaillant », puis 6.06% ont répondu « Être à l'aise sur

le plan matériel et Prendre du plaisir en travaillant », et 3.03 ont répondu « Être heureux(e), Être à l'aise sur le plan matériel ».

De ce fait nous déduisons que la perception du bien-être chez les répondants est différente entre chacun d'eux cela est dû à la aux attentes de chacun d'entre eux qui varient selon les traits de personnalités leur perceptions des choses, et ce dont ils ont le plus besoin.

Question 16 : Obtenez-vous des marques de reconnaissance régulières de la part de votre responsable ?

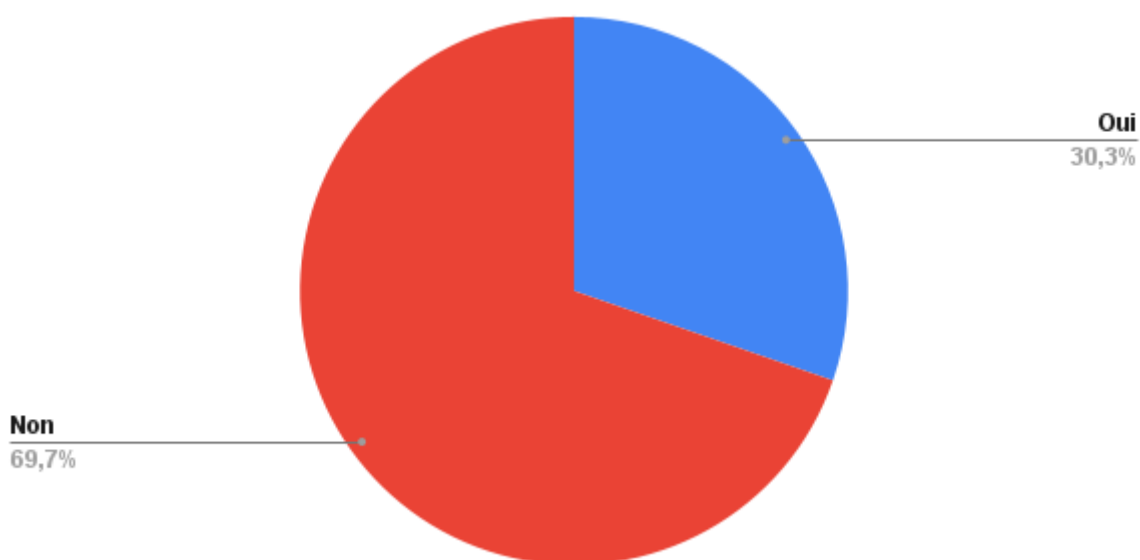
Tableau 16 : représentant les réponses de salariés par rapport à l'attribution des marques de reconnaissances par le manager.

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
Non	23	69,70%
Oui	10	30,30%
Total général	33	100,00%

Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure n° (08) : représentant les réponses de salariés par rapport à l'attribution des marques de reconnaissances par le manager ?

Obtenez-vous des marques de reconnaissance régulières de la part de votre responsable ?



Source : Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : D'après le graphique près de 70% des interrogés disent qu'ils ne reçoivent pas de la reconnaissance de la part de leur supérieur, contre 30% qui disent recevoir des marques de reconnaissances régulières.

Ce résultat montre que les pratiques managériales au sein de la banque ne sont pas modernisées et ne répondent pas aux exigences du management moderne, cela est insuffisant pour créer un climat de bien-être au travail, car ce dernier exige un feed-back, une reconnaissance de leur contribution à l'attente des objectifs : le fait qu'un salarié sache que l'objectif est atteint grâce à lui, ça va lui donner plus d'engagement, implication et détermination.

Question 17 : Votre banque s'occupe-t-elle réellement de vous sur le plan humain (considération relationnelle) et matériel ?

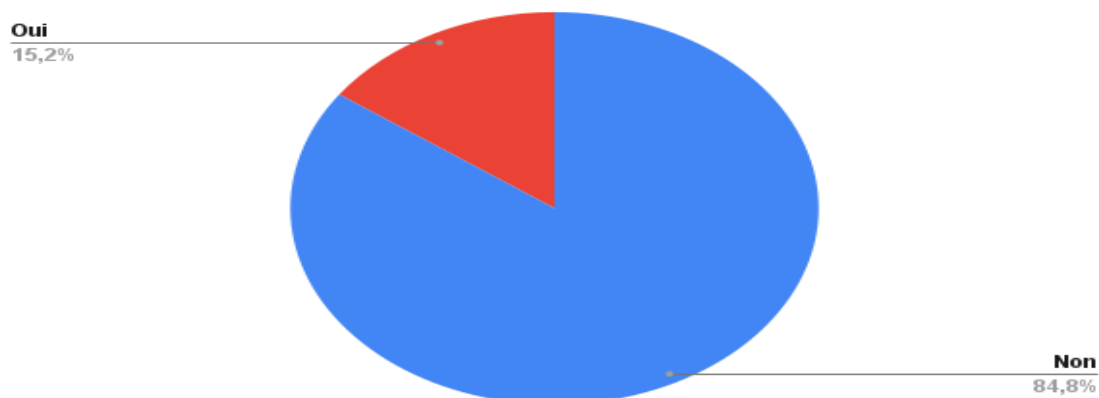
Tableau 17 : Représentant l'avis des salariés sur les avantages offerts par la CNEP-Banque que ce soit sur le plan humain ou matériel ?

Modalité	Effectif modalité	par Fréquence par modalité
Non	28	84,85%
Oui	5	15,15%
Total général	33	100,00%

Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 16 : Représentant l’avis des salariés sur les avantages offerts par la CNEP-Banque que ce soit sur le plan le plan humain ou matériel ?

Votre banque s’occupe-t-elle réellement de vous sur le plan humain (considération relationnelle) et matériel ?



Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : Pres de 85% des interrogés trouvent que la CNEP-Banque ne s’occupe pas réellement d’eux sur le plan humain et matériel, contre seulement 15% qui trouvent que CNEP-Banque s’occupe eux sur le plan humain et matériel.

Cela est dû aux pratiques managériales de la banque qui ne sont pas modernisées et ne mettent pas le CH au centre de ses préoccupations.

Question 17 : Votre banque répond-elle à vos attentes en matière d’équilibre vie professionnelle/vie privée.

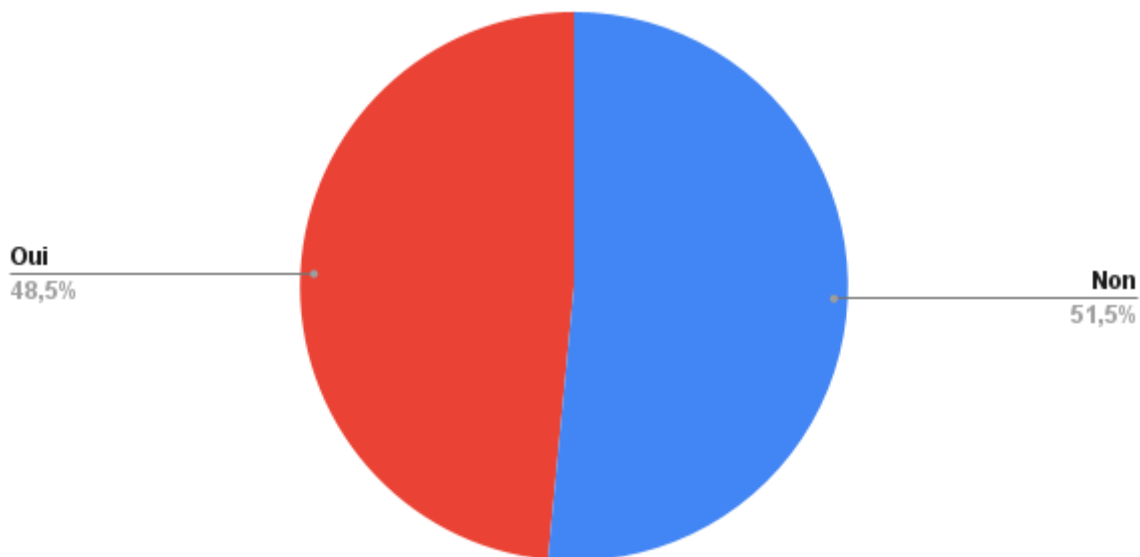
Tableau 17 : Représentant la satisfaction des salariés par rapport aux pratiques de la CNEP-Banque en matière d’équilibre vie professionnelle/vie privée.

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
Non	17	51,52%
Oui	16	48,48%
Total général	33	100,00%

Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 18 : Représentant la satisfaction des salariés par rapport aux pratiques de la CNEP-Banque en matière d’équilibre vie professionnelle/vie privée.

Votre banque répond-elle à vos attentes en matière d'équilibre vie professionnelle/vie privée.



Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : sur ce contexte les résultats sont presque égaux, mais nous signalons quand même une différence de 2% en faveur des répondants par « NON », avec un score de 51.5% contre 48.5%. Cette égalité peut-être expliquer par le peu de charge de travail auquel les employés sont confrontés car il n'y a pas une vraie compétions dans le secteur bancaire en Algérie car une grande partie des banque appartiennent à l'état, alors les employés ne sont pas tout le temps stressés et préoccupé par les objectifs de l'entreprise, d'un autre coté vu que la banque n'a pas opté pour un vrai système de gestion centré sur le CH, ce dernier ressent parfois un déséquilibre entre sa vie professionnelle et privée et une situation de pression au travail peut créer ce déséquilibre.

Question 19 : Votre banque répond-elle à vos attentes dans la quête de sens au travail (développement personnel accomplissement de soi) ?

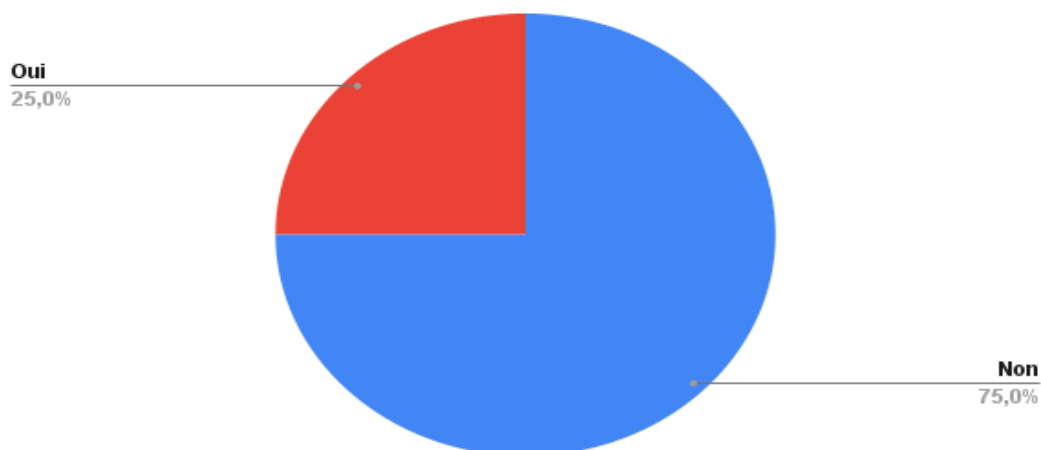
Tableau 18 : Représentant la satisfaction des salariés par rapport aux pratiques de la CNEP-Banque en matière de quête des salariés du sens au travail.

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
Non	24	75,00%
Oui	8	25,00%
Total général	32	100,00%

Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 19 : Représentant la satisfaction des salariés par rapport aux pratiques de la CNEP-Banque en matière de quête des salariés du sens au travail.

Votre banque répond-elle à vos attentes dans la quête de sens au travail (développement personnel accomplissement de soi) ?



Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : D’après le graphique 75% des répondants pensent que le climat de travail à la CNEP-Banque ne favorise pas la recherche du sens au travail, contre 25% qui sont satisfaits des pratiques de la CNEP-Banque en matière de quête du sens au travail.

Question 19 : Votre banque répond-elle à vos attentes en matière de communication et Feed—back ?

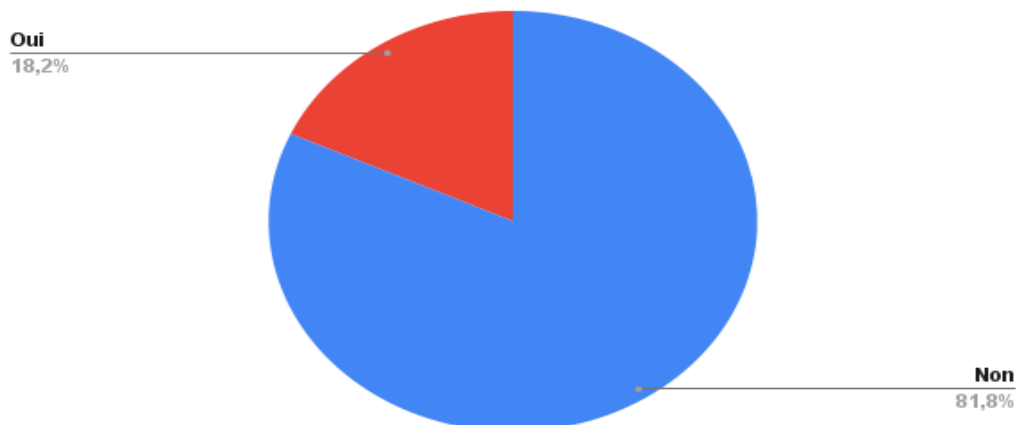
Tableau 19 : Représentant la satisfaction des salariés par rapport aux pratiques de la CNEP-Banque en matière de communication et Feed—back.

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
Non	27	81,82%
Oui	6	18,18%
Total général	33	100,00%

Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 19 : Représentant la satisfaction des salariés par rapport aux pratiques de la CNEP-Banque en matière de communication et Feed-back.

Votre banque répond-elle à vos attentes en matière de communication et Feed-back ?



Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : Nous remarquons près de 82% des répondants ne sont pas satisfait des pratiques de la CNEP-Banque en matière de communication et Feed-back, seulement 12% des répondants sont satisfait des pratiques de la banque liées à la communication et Feed-back.

Ce résultat dominé par la non satisfaction est dû à la non-structuration de communication au sein de la banque, et les employés trouvent qu'ils manquent de communication et de feed-back, cela explique que la CNEP-Banque doit moderniser sa structure de communication afin de s'aligner aux sphères du management moderne et pouvoir faire la différence avec son CH.

Question 20 : Avez-vous remarqué des actions engagées par votre banque en vue d'améliorer votre bien-être ?

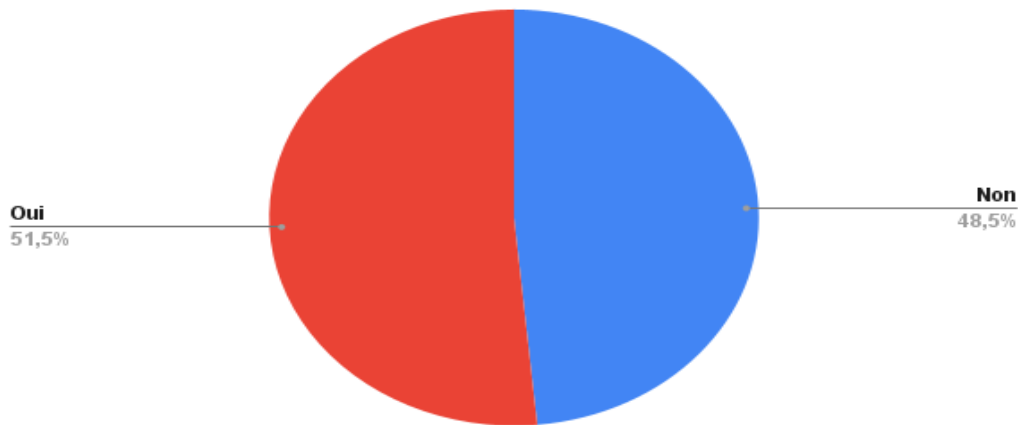
Tableau 20 : Représentant les avis des salariés par rapports l'existence ou pas d'action amélioratives de leur bien-être au sein de la CNEP-Banque.

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
Non	16	48,48%
Oui	17	51,52%
Total général	33	100,00%

Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 20 : Représentant les avis des salariés par rapports l'existence ou pas d'action amélioratives de leur bien-être au sein de la CNEP-Banque.

Avez-vous remarqué des actions engagées par votre banque en vue d'améliorer votre bien-être ?



Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : d'après les réponses un peu plus de la moitié des salariés soit 51.5% trouvent que la CNEP-Banque mènent des actions pour améliorer leur bien-être, contre 48.5% qui trouvent que la CNEP-Banque n'engage pas d'actions en vue d'améliorer le bien-être des salariés. Ce résultat est dû aux pratiques managerielles de l'entreprise qui ne mettent pas totalement le CH au centre de ses préoccupations, ce qui a créé de l'insatisfaction chez beaucoup d'employés par rapport à leur épanouissement au travail.

Question 21 : Le management collaboratif contribue au développement personnel du collaborateur grâce à une relation de coopération établie avec son manager en vue de favoriser son implication et son engagement dans la mise en œuvre de la stratégie des entreprises, pensez-vous qu'il puisse être utile dans votre banque ?

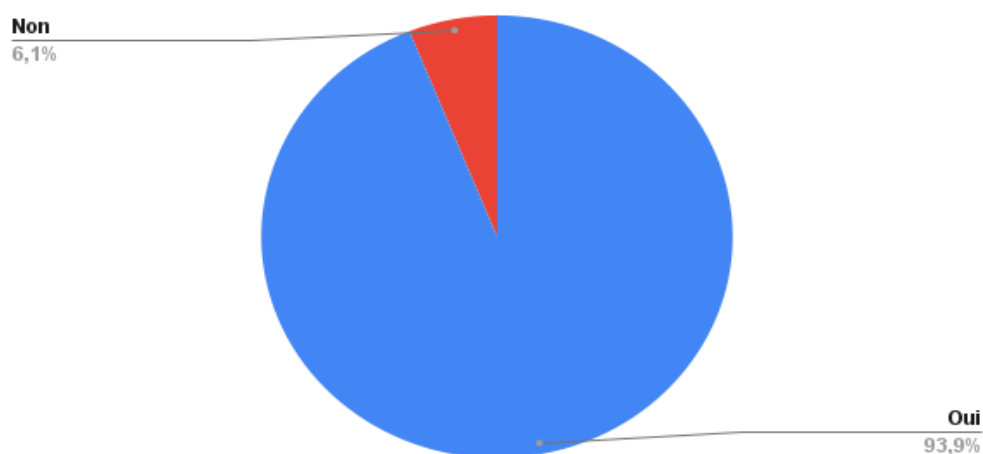
Tableau 21 : représentant l'avis des salariés sur l'utilité du management collaboratif au sein de la CNEP-Banque.

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
Non	2	6,06%
Oui	31	93,94%
Total général	33	100,00%

Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 21 : représentant l'avis des salariés sur l'utilité du management collaboratif au sein de la CNEP-Banque.

Le management collaboratif contribue au développement personnel du collaborateur grâce à une relation de coopération établie avec son manager en vue de favoriser son implication et son engagement dans la mise en œuvre de la stratégie des entreprises, pensez-vous qu'il puisse être utile dans votre banque ?



Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : La quasi majorité des répondants soit 31 personnes sur les 33 questionnés trouvent que le management collaboratif est utile au sein de la CNEP-Banque et peut

contribuer à l'épanouissement des salariés et améliorer la performance de l'entreprise, tandis que 2 répondants soit 6.1% trouvent que le management collaboratif n'est pas nécessaire à la CNEP-Banque.

De cela nous pouvons conclure que la majorité des salariés veulent un changement de style management, et pensent que la collaboration et le partage leur apportera le meilleur dans leurs vies professionnelles.

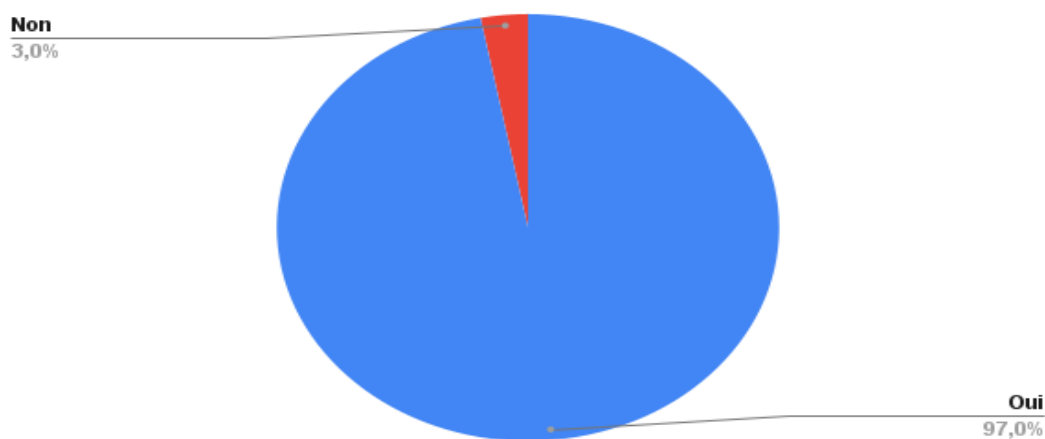
Question 22 : Selon vous la collaboration peut-elle être une source d'amélioration du bien-être autravail ?

Tableau 22 : représentant l'avis des salariés sur la collaboration et son effet sur le bien-être au travail ?

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
Non	1	3,03%
Oui	32	96,97%
Total général	33	100,00%

Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 22 : représentant l'avis des salariés sur la collaboration et son effet sur le bien-être au travail ?



Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : Selon ce graphique 97% des répondants trouvent que la collaboration peut améliorer leur bien-être professionnel contre seulement 3% qui pensent que la collaboration n'a aucun effet sur bien-être au travail.

Question 23 : En cas d'offre d'emploi meilleure de la part d'une autre entreprise allez-vous quitter votre poste actuel ?

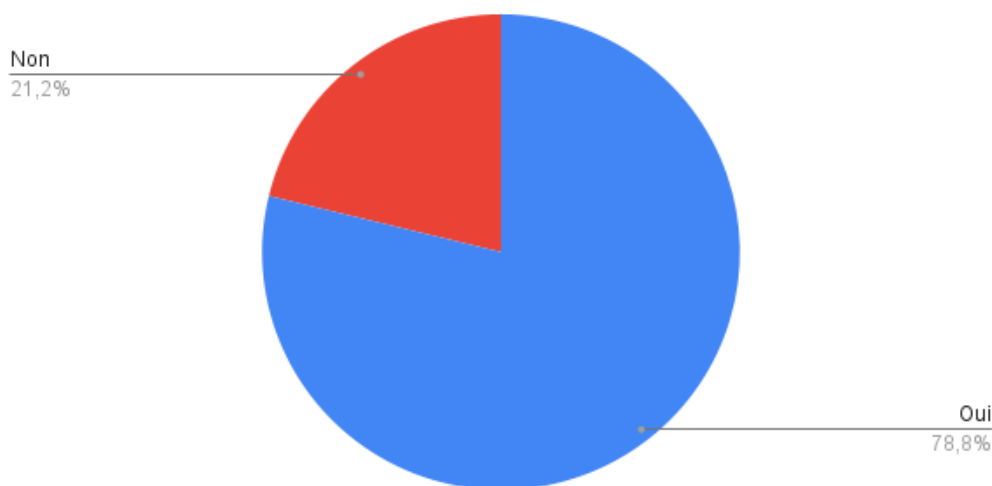
Tableau 23 : les réponses des salariés par rapport à la question de leur départ de l'entreprise en cas de meilleure offre.

Modalité	Effectif par modalité	Fréquence par modalité
Non	7	21,21%
Oui	26	78,79%
Total général	33	100,00%

Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Figure 23 : les réponses des salariés par rapport à la question de leur départ de l'entreprise en cas de meilleure offre.

En cas d'offre d'emploi meilleure de la part d'une autre entreprise allez-vous quitter votre poste actuel ?



Établi par nous-même en tenant compte des résultats du questionnaire.

Commentaire : D'après les résultats ci-dessus 78.8% des répondants sont prêts à quitter leurs postes actuels en cas d'offre meilleure, contre seulement 21.2% qui ont répondu pas « non » et disent qu'ils ne quitteront pas leurs postes même dans le cas d'une offre meilleure.

L'objectif de notre question c'est de savoir si réellement les salariés sont heureux à la CNEP-Banque, mais en vue du résultat nous pouvons constater qu'ils ne sont pas vraiment heureux à

leur travail, car si un salarié trouve le confort matériel et humain nécessaire ne cherchera pas ailleurs et il sera fidèle à son entreprise.

2 L'analyse avec les tableaux de tri-croisé et test Khi-deux :

2.1 Tableau croisé 1 :

Le climat de travail au sein de votre banque répond-t-il à vos attentes en matière de sens, d'écoute, partage et collaboration ? * Ce que vous faites au sein de la CNEP-Banque, vous encourage-il à être autonome, responsable et créatif ?

2.2 Tableau 23 : Tableau croisé 1.

		Ce que vous faites au sein de la CNEP-Banque, vous encourage-il à être autonome, responsable et créatif ?		Total
		Non	Oui	
Le climat de travail au sein de votre banque répond-t-il à vos attentes en matière de sens, d'écoute, partage et collaboration ?	Non	Effectif 16	3	19
		% du total 48,5%	9,1%	57,6%
	Oui	Effectif 5	9	14
		% du total 15,2%	27,3%	42,4%
Total		Effectif 21	12	33
		% du total 63,6%	36,4%	100,0%

Commentaire : Nous remarquons que 19 personnes ont répondu que le climat de travail au sein de la CNEP-Banque ne répond pas à leurs attentes en matière de sens, d'écoute, partage et collaboration et sur ses 19 personnes 16 trouvent que les tâches qu'ils font à la CNEP-Banque ne les encouragent pas à être autonome et créatif, et 3 seulement trouvent que leurs tâches les encouragent à être autonome et créatif.

Pour les 14 qui ont répondu que la CNEP-Banque répond à leurs attentes en matière de sens, d'écoute, partage et collaboration 9 trouvent que leurs tâches les encouragent à être autonome et créatif, et 5 le contraire.

De cela on peut déduire un résultat précoce et dire qu'il y'a un lien entre le climat de travail (collaboration, sens, partage) au sein de la CNEP et l'autonomie, créativité des salariés au travail.

Nous poursuivons l'analyse avec un test de dépendance à l'aide du test « Khi-deux ».

Nous testons l'existence d'une relation entre **le climat de travail au sein de la CNEP-Banque en matière de sens, partage et collaboration** avec **les encouragements pour l'autonomie et la créativité des employés**.

H0 : Les deux variables sont indépendantes.

H1 : Les deux variables sont dépendantes.

Tableau 24 : Test de dépendance des variables du tableau croisé 1.

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	8,192 ^a	1	,004
Correction pour la continuité ^b	6,231	1	,013
Rapport de vraisemblance	8,438	1	,004
Nombre d'observations valides	33		

Commentaire : Nous remarquons que p-valeur (significativité) = 0,004 < 0,05, alors on rejette H0, on accepte H1, et on confirme qu'il y'a un lien entre les attentes des employés en matière de partage, quête du sens, collaboration et leur autonomie et créativité.

Puis nous allons mesurer la force de cette relation :

Tableau 25 : Mesure symétrique.

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Coefficient de Nominal contingence	,446	,004
Nombre d'observations valides	33	

Comme le coefficient de contingence est de 0.446, nous déduisons que la relation est moyenne.

2. Tableau croisé 2:

Le climat de travail au sein de votre banque répond-t-il à vos attentes en matière de sens, d'écoute, partage et collaboration ? * Votre manager endosse-t-il un rôle d'accompagnateur, est-il un réel support qui vous aide dans l'accomplissement et la réussite de vos missions ?

Tableau 26 : Tableau croisé 2.

		Votre manager endosse-t-il un rôle d'accompagnateur, est-il un réel support qui vous aide dans l'accomplissement et la réussite de vos missions ?		Total
		Non	Oui	
Le climat de travail au sein de votre banque répond-t-il à vos attentes en matière de sens, d'écoute, partage et collaboration ?	Non	Effectif 11 % du total 33,3%	8 24,2%	19 57,6%
	Oui	Effectif 3 % du total 9,1%	11 33,3%	14 42,4%
Total		Effectif 14 % du total 42,4%	19 57,6%	33 100,0%

Commentaire : Nous remarquons que 19 personnes ont répondu que le climat de travail au sein de la CNEP-Banque ne répond pas à leurs attentes en matière de sens, d'écoute, partage et collaboration et sur ses 19 personnes 11 trouvent que leur manager ne les accompagne pas suffisamment lors de la réalisation de leurs missions, tandis que 8 répondants ont signalé le contraire.

Pour les 14 qui ont répondu que la CNEP-Banque répond à leurs attentes en matière de sens, d'écoute, partage et collaboration 11 d'entre eux trouvent leur manager les accompagne suffisamment lors de la réalisation de leurs missions et il est comme un support pour eux, tandis que les 3 restants trouvent que leur manager ne les accompagne pas suffisamment lors de la réalisation de leurs missions.

Nous poursuivons l'analyse avec un test de dépendance à l'aide du test « Khi-deux ».

Nous testons l'existence d'une relation entre **le climat de travail au sein de la CNEP-Banque en matière de sens, partage et collaboration** avec **le rôle du manger en tant qu'accompagnateur et assistant au employés.**

H0 : Les deux variables sont indépendantes.

H1 : Les deux variables sont dépendantes.

Tableau 27 : Test de dépendance des variables du tableau croisé.

	Valeu r	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,388 a	1	,036
Correction pour la continuité ^b	3,022	1	,082
Rapport de vraisemblance	4,575	1	,032
Nombre d'observations valides	33		

Commentaire : Nous remarquons que p-valeur (significativité) = 0,036 < 0,05, alors on rejette **H0**, on accepte **H1**, et on confirme qu'il y'a un lien entre les attentes des employés en matière de partage, quête du sens, collaboration et le rôle du manger en tant qu'accompagnateur et assistant au employés.

Puis nous allons mesurer la force de cette relation :

Tableau 28 : Mesure symétrique

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Coefficient de Nominal contingence	,343	,036
Nombre d'observations valides	33	

Comme le coefficient de contingence est de 0.343, nous déduisons que la relation est moyenne.

2.3 Tableau croisé :

Dans ce même sens le climat et l'organisation au sein de la CNEP-Banque demeurent à votre avis favorable à votre épanouissement et bien-être ? * Obtenez-vous des marques de reconnaissance régulières de la part de votre responsable ?

Tableau 29 : Tableau croisé 3.

			Obtenez-vous des marques de reconnaissance régulières de la part de votre responsable ?		Total
			Non	Oui	
Dans ce même sens le climat et l'organisation au sein de la CNEP-Banque demeurent à votre avis favorable à votre épanouissement et bien-être ?	Non	Effectif	18	4	22
		% du total	54,5%	12,1%	66,7%
	Oui	Effectif	5	6	11
		% du total	15,2%	18,2%	33,3%
Total		Effectif	23	10	33
		% du total	69,7%	30,3%	100,0%

Commentaire : Nous remarquons que 22 personnes ont répondu que le climat de travail au sein de la CNEP-Banque ne favorise pas le bien-être et l'épanouissement et sur ses 22 personnes 18 d'entre eux affirment qu'ils ne reçoivent pas de reconnaissance régulière de la part de leur responsable, tandis que 4 répondants ont signalé le contraire.

Pour les 11 qui ont répondu que la CNEP-Banque favorise leur bien-être et épanouissement d'entre eux 6 d'entre eux affirment recevoir de la reconnaissance régulière de la part de leur responsable, tandis que 5 répondants ont signalé le contraire.

Nous poursuivons l'analyse avec un test de dépendance à l'aide du test « Khi-deux ».

Nous testons l'existence d'une relation entre **le climat de travail au sein de la CNEP-Banque et son apport sur le bien-être et l'épanouissement** avec **les marques de reconnaissance des responsables envers leurs employés.**

H0 : Les deux variables sont indépendantes.

H1 : Les deux variables sont dépendantes.

Tableau 30 : Test de dépendance des variables du tableau croisé.

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,591 ^a	1	,032
Correction pour la continuité ^b	3,031	1	,082
Rapport de vraisemblance	4,465	1	,035
Nombre d'observations valides	33		

Commentaire : Nous remarquons que p-valeur (significativité) = 0,032 < 0,05, alors on rejette **H0**, on accepte **H1**, et on confirme qu'il y'a un lien entre un climat favorisant l'épanouissement et les marques de reconnaissance attribuées aux salariés.

Puis nous allons mesurer la force de cette relation :

Tableau 31 : Mesure symétrique

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Coefficient de de Nominal contingence	,349	,032
Nombre d'observations valides	33	

Comme le coefficient de contingence est de 0.349, nous déduisons que la relation est moyenne.

2.4 Tableau croisé :

Le climat de travail au sein de votre banque répond-t-il à vos attentes en matière de sens, d'écoute, partage et collaboration ? * Dans ce même sens le climat et l'organisation au sein de la CNEP-Banque demeurent à votre avis favorable à votre épanouissement et bien-être ?

Tableau 32 : Tableau croisé 4.

		Dans ce même sens le climat et l'organisation au sein de la CNEP-Banque demeurent à votre avis favorable à votre épanouissement et bien-être ?		Total
		Non	Oui	
Le climat de travail au sein de votre banque répond-t-il à vos attentes en matière de sens, d'écoute, partage et collaboration ?	Effectif	18	1	19
	Non % du total	54,5%	3,0%	57,6%
	Effectif	4	10	14
	Oui % du total	12,1%	30,3%	42,4%
Total	Effectif % du total	22 66,7%	11 33,3%	33 100,0%

Commentaire : D'après le tableau croisé nous constatons que 19 répondants sur 33 affirment que le climat de travail à la CNEP-Banque ne répond pas à leurs attentes en matière d'écoute, partage et collaboration et sur les 19 personnes 18 affirment que le climat de travail à la banque ne favorise pas l'épanouissement et bien-être contre une seule personne qui a répondu le contraire.

Pour les 14 personnes qui ont affirmé que le climat de travail à la CNEP-Banque répond à leurs attentes en matière d'écoute, partage et collaboration 10 affirment que le climat de travail à la banque favorise l'épanouissement et bien-être, contre 4 personnes qui ont répondu le contraire.

Nous poursuivons l'analyse avec un test de dépendance à l'aide du test « Khi-deux ».

Nous testons l'existence d'une relation entre **le climat de travail au sein de la CNEP-Banque en matière de sens, partage et collaboration** avec **le climat de travail dans la même banque et son apport sur le bien-être et l'épanouissement**.

H0 : Les deux variables sont indépendantes.

H1 : Les deux variables sont dépendantes.

Tests du Khi-deux

Tableau 33 : Test de dépendance des variables du tableau croisé.

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	15,880 ^a	1	,000		
Correction pour la continuité ^b	13,042	1	,000		
Rapport de vraisemblance	17,423	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Nombre d'observations valides	33				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,67.

Commentaire : Puisque 1 cellules (25 %) ont un effectif théorique inférieur à 5, donc le test du khi-deux ne peut pas être utilisé dans ce cas. On calcule la probabilité exacte 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). Nous concluons qu'un climat de bien-être et épanouissement est relatif à la collaboration et au partage.

Puis nous allons mesurer la force de cette relation :

Tableau 34 : Mesure symétrique

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Coefficient de Nominal contingence	,570	,000
Nombre d'observations valides	33	

Comme le coefficient de contingence est de 0.349, nous déduisons que la relation est moyenne.

2.5 Tableau croisé :

Ce que vous faites au sein de la CNEP-Banque, vous encourage-il à être autonome, responsable et créatif ? * Dans ce même sens le climat et l'organisation au sein de la CNEP-Banque demeurent à votre avis favorable à votre épanouissement et bien-être ?

Tableau 35 : Tableau croisé 5.

		Dans ce même sens le climat et l'organisation au sein de la CNEP-Banque demeurent à votre avis favorable à votre épanouissement et bien-être ?		Total
		Non	Oui	
Ce que vous faites au sein de la CNEP-Banque, vous encourage-il à être autonome, responsable et créatif ?	Non	Effectif 19 57,6%	2 6,1%	21 63,6%
	Oui	Effectif 3 9,1%	9 27,3%	12 36,4%
Total		Effectif 22 66,7%	11 33,3%	33 100,0%

Commentaire : D'après ce tableau nous pouvons constater que 21 personnes trouvent que leur travail à la CNEP-Banque ne les encouragent pas à être autonome et créatif et sur ces 21 personne 19 affirment que le climat de travail à cette même banque ne favorise pas

l'épanouissement et le bien-être, tandis que 2 personnes seulement pense qu'il favorise l'épanouissement et le bien-être.

Pour les 12 personne qui ont répondu que le climat de travail à la banque les encourage à être autonome, responsable et créatif 9 d'entre eux trouvent que le climat de travail à la CNEP favorise l'épanouissement et le bien-être, tandis que 3 salariés ont répondu le contraire.

Nous poursuivons l'analyse avec un test de dépendance à l'aide du test « Khi-deux ».

Nous testons l'existence d'une relation entre **le climat de travail au sein de la CNEP-Banque en matière d'encouragement à la responsabilité, autonomie et créativité** avec **le climat de travail et son apport sur le bien-être et l'épanouissement**.

H0 : Les deux variables sont indépendantes.

H1 : Les deux variables sont dépendantes.

Tests du Khi-deux

Tableau 36 : Tableau de test de dépendance des variables du tableau croisé.

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	14,732 ^a	1	,000		
Correction pour la continuité ^b	11,933	1	,001		
Rapport de vraisemblance	15,305	1	,000		
Test exact de Fisher				,000	,000
Nombre d'observations valides	33				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 4,00.

Commentaire : Puisque 1 cellules (25 %) ont un effectif théorique inférieur à 5, donc le test du khi-deux ne peut pas être utilisé dans ce cas. On calcule la probabilité exacte de Fisher, selon ce dernier, on remarque que : P – valeur = 0,000 < 0,05 alors on rejette **H0**, on accepte **H1** (l'hypothèse de dépendance). Nous concluons qu'un climat de bien-être et épanouissement est relatif avec un climat favorisant la responsabilité et autonomie et d'autre terme plus l'entreprise

permet aux salariés d'être créatifs et responsable plus elle contribue à la création d'un climat de bien-être et épanouissement pour les salariés.

Puis nous allons mesurer la force de cette relation :

Tableau 37 : Mesure symétrique.

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Coefficient de	,556	,000
Nominal contingence		
Nombre d'observations valides	33	

Comme le coefficient de contingence est de 0.556, nous déduisons que la relation est forte.

Synthèse et discussion des résultats :

Tout au long de la réalisation de notre enquête sur le terrain à partir d'axe de problématique de départ qui rapporte au management collaboratif et son apport sur le bien-être au travail, nous avons pu retenir un ensemble d'éléments et résultats que nous allons essayer de résumer dans cette synthèse.

Notre échantillon repose sur les salariés de la direction et l'agence commerciale de la CNEP-Banque à Tizi-Ouzou, il s'est avéré que la majorité des répondants sont des cadres au sein de la banque.

Le management dans son sens collaboratif et participatif est connu auprès d'une grande partie des salariés ayant répondu au questionnaire, mais il ne trouve pas de place sur le terrain, car en se fiant au résultats : l'autonomie et la créativité des salariés qui sont des piliers du MC sont négligées, la structure de communication de la CNEP-Banque est fragile et manque de Feedback auprès des employés, d'après les réponses à la 12^{ème} question l'environnement globale de banque n'est pas satisfaisant en matière de partage, collaboration et quête du sens.

Le concept de collaboration dans son sens le plus large et universel intègre d'autre indicateurs tel que la responsabilisation des collaborateurs, l'écoute attentive, la recherche d'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, le management de la CNEP-Banque n'est pas centré sur le capital humain :les décisions sont

prises par la hiérarchie et une grande partie des salariés ne sont pas informés par des objectifs et stratégie de leur entreprise.

Les pratiques managériales de la CNEP-Banque, le climat de travail régnant dans les rangs de travail n'est pas favorable à l'épanouissement et le bien-être.

Lors de notre étude nous avons remarqué à travers certaines réponses que la CNEP-Banque déploie des efforts considérables en vue d'améliorer les conditions de travail humaines et matérielles mais elles manquent d'efficacité, et leur management ne repose pas sur le partage, et ne suffit pas pour améliorer la collaboration et la participation et le bien-être des ressources humaines.

Les concepts de management collaboratif et bien-être au travail comme nous les avons déjà vu dans nos chapitres théoriques demeurent plus complexes et intenses, car ils ne dépendent pas d'un seul critère mais de plusieurs dont les plus importants sont psychologiques et organisationnels.

Selon les résultats obtenus. On peut constater aussi que les pratiques de management collaboratif influence le bien-être au travail au sein de la CNEP-Banque qui fait face à des difficultés sur les différents plans humains et organisationnels ce qui complique la mise en place d'un système axé sur le CH avec les principes de collaboration, participation et bien être.

Nos résultats d'étude nous ont permis de situer l'importance capitale de la participation et collaboration sur le bien-être et épanouissement des hommes dans le monde de l'entreprise, comme nous le savons le bien-être et épanouissement ne sont pas des produits tangibles qu'il faut acquérir, mais il s'agit d'avantage d'investir chez l'homme le sens profond attendu par ce dernier dans l'accomplissement et réalisation des missions qui lui sont confiées.

Le management collaboratif est devenu désormais une des exigences de la recherche du bien-être et épanouissement chez l'homme.

La recherche de la performance au sein de l'entreprise est liée à la capacité des leaders managers à promouvoir l'enthousiasme et bien-être chez l'homme.

Recommandations:

Compte tenu du manque des conditions nécessaires afin d'appliquer un management basé sur la collaboration, participation et favorisant le bien-être des salariés au travail, nous allons essayer de suggérer quelques conditions qui nous paraissent nécessaires et essentielles pour que la CNEP-Banque puisse faire une transition complète vers un management collaboratif favorisant l'épanouissement et bien-être.

Pour pouvoir assurer d'abord sa pérennité et rester fidèle aux exigences du marché et de l'innovation, l'entreprise doit centrer son management sur le CH, créer un climat de partage, collaboration afin de créer une intelligence collective, sur ce point l'auteur **Marine AUGER**, affirme que l'entreprise d'aujourd'hui ne peut s'imposer qu'avec sa capacité à réinventer une approche culturelle capable d'impulser la dynamique organisationnelle et managériale favorable l'innovation et à la performance, de nos jours le défi majeure des entreprises c'est la capacité à 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.¹

La CNEP-Banque devra revoir sa structure hiérarchique et se pencher de plus en plus vers une approche plus horizontale centré sur la participation des ressources humaines aux décisions prises dans les hautes sphères de l'entreprise.

Les répondants à notre questionnaire se plaignent du manque de communication et feed-back à l'entreprise **Marine Auger** affirme que l'entreprise collaborative ne pourra se développer que si elle est élaborée et accompagnée d'une communication efficace et adaptée, capable de générer une nouvelle approche culturelle relevant d'une véritable philosophie,² pour cela la CNEP doit revoir sa structure de communication surtout avec les collaborateurs afin de leur permettre de mieux comprendre la stratégie de l'entreprise, l'avancée des tâches pour mieux les impliquer et augmenter leur engagement pour les objectifs, la culture et valeurs de la CNEP-Banque.

Comme nous l'avons cité précédemment à cet ère moderne seul le CH peut faire la différence dans un environnement de plus en plus turbulent et compétitif pour cela la CNEP-Banque doit transiter vers un management plus attentif aux besoins des collaborateurs, un management favorisant le partage, la communication afin de permettre au CH d'être plus épanoui, plus heureux, car un CH épanoui est un capital plus engagé, plus productif et surtout plus fidèle.

Pour permettre à la CNEP-Banque de demain et demain c'est aujourd'hui de pérenniser nous préconisons aussi la mise en valeur de ce qu'on appelle le management collaboratif digital, ce mode de management constitue dans ce même sens une des réponses managériales du partage de participation et de l'écoute active entre les managers et managés.

¹ Auger(M) ; managers, réveillez-vous ! ; Afnor édition ; Paris ; 2012 ; P150 ,151

² Ibid.

La technologie du sens et la collaboration facilitera les échanges de Feed-back et mis en valeur l'intelligence dans ses multiples dimensions individuelles, collectives et organisationnelle.

Conclusion générale :

A l'issue de nos travaux de recherche sur la problématique de l'apport du management collaboratif dans la recherche du bien-être au travail à la CNEP-Banque, nous avons pu retenir un ensemble d'éléments que nous résumerons ci-dessous.

Déjà, la CNEP-Banque exprime un réel besoin d'un style de management reposant sur la participation, partage et collaboration qui sont les éléments clés sur lesquels repose le bien-être et l'épanouissement des salarié et par conséquent la recherche de la performance au sein de l'entreprise.

A l'échelle universelle, le passage vers un management participatif et collaboratif est primordial pour le maintien de l'équilibre entre les objectifs de l'entreprise et l'harmonie du CH, car le management a changé est n'est plus la gestion pyramidale ancienne mais plutôt devenu un travail d'artiste qui doit être ajuster selon les objectifs de l'entreprise et les attentes humaines, relationnelle, comportementales et matérielles des collaborateurs.

Le management dans le sens relationnel demeure déficitaire dans la culture de cette entreprise en question, cette dernière est désormais dominée dans sa gestion quotidienne par un style de management classique allant dans le sens de logique pyramidale hiérarchique, le management dans son approche humaniste bienveillant ne s'inscrit pas dans la culture de la CNEP-Banque.

Dans le même sens on retient que la CNEP-Banque déploie des efforts en vue d'améliorer et moderniser son management mais cela reste insuffisant, leurs pratiques ne favorisent pas le bien-être et l'épanouissement des salariés globalement.

Nos hypothèses de départ ont été vérifiées par nos soin sur le terrain de la CNEP-Banque, avant de répondre à ces dernières nous tenons à les rappeler d'abord :

- **H1** : La CNEP-Banque pratique le management collaboratif selon les exigences de l'entreprise moderne.
- **H2** : Le management instauré au sein de la CNEP-Banque favorise la recherche du bien-être au travail.
- **H3** : Il existe un lien entre le management collaboratif et la recherche du bien-être au travail.

D'après l'analyse de tous ces résultats, il ressort que nos deux premières hypothèses ont été infirmées et que la CNEP-Banque ne pratique pas un management reposant sur la participation, le partage et la collaboration, ainsi que ses pratiques ne favorisent pas la recherche du bien-être et épanouissement des salariés. Alors que la dernière hypothèse a été confirmée et on a conclu qu'il existe un lien entre le management collaboratif et la recherche du bien-être au travail.

Nos résultats demeurent indicatifs et non exhaustif car le management dans son approche humaniste ne cesse de prendre ampleur et devenu désormais un travail d'écoute et partage. Le salarié d'hier est devenu collaborateur, partenaire de l'organisation d'aujourd'hui, le manager n'est plus le gestionnaire d'hier car il s'est transformé en acteur leader et producteur de sens et de l'intérêt des collaborateurs aux objectifs de l'entreprise.

Cette étude demeure une ébauche à d'autres recherches plus approfondies dans le domaine en question. La traversée vers des études qualitatives et comportementales constituera pour l'entreprise de demain et demain c'est aujourd'hui un centre d'intérêt capital et stratégique.

Bibliographie :

I. Ouvrages :

- Aïm, (Roger) « l'essentiel De La Théorie Des Organisations » Editeur : Gualino
Edition: 12 Année De Publication: 2020.
- Auger(M) ; « Managers, Réveillez-Vous ! » ; Afnor Edition ; Paris ; 2012.
- Boukhira, (F) : « 101 Questions Du Manager Débutant », Edition Gereso, Mans, 2016.
- Caruso, (David R) Et Salovey (P). *The Emotionally Intelligent Manager: How To Develop And Use The Four Key Emotional Skills Of Leadership*, 1e Éd., San Fransisco, Jossey-Bass.
- Carvalho, (V). « Psychometric Properties Of Wleis As A Measure Of Emotional Intelligence In The Portuguese Castel Davy, Lemoine Claude, Durand
- Castel, (Davy), Lemoine, (Claude), Durand-Delvigne (Annick), « Travailler En Coopérative Et Dans l'économie Sociale, Effets Sur La Satisfaction Et Le Sens Du Travail », 2011.
- Cherniss, (C). « Emotional Intelligence : Toward Clarification Of A Concept », *Industrial And Organizational Psychology*, 3(02), 2004.
- Coppin, (G) Et Sander, (D) : « Théories Et Concepts Contemporains En Psychologie De l'émotion », Edition Hermes-Lavoisier, Paris, 2010.
- Damasio, (A. R), « Sentiment Même De Soi Le : Corps, Emotions, Conscience. » 1999, Edition : Odile.
- Delavallée (E), « Quand Fixer Des Objectifs Ne Suffit Plus ! Quel Management Pour Obtenir Le Meilleur De Ses Collaborateurs », Editions d'organisation Eyrolles, Paris, 2005.
- Delvigne (Annick), « Travailler En Coopérative Et Dans l'économie Sociale, Effets Sur La Satisfaction Et Le Sens Du Travail », 2011.
- Denisa, (M). Et Mariana, (S). « Emotional Intelligence Of Managers », Mayer, John D. Et Peter Salovey « What Is Emotional Intelligence ? », Dans Peter Salovey Et J. D. Sluyter, *Emotional Development And Emotional Intelligence : Educational Implications*, New York, Collins, 1997.

- Diener, (E), « Assessing Subjective Well-Being: Progress And Opportunities » 2005.
- Duthoit, (A). « Petit Manuel d'économie Collaborative : A l'usage Des Entreprises ». Paris: Eyrolles, 2015.
- Fernandez-Berrocal, (P) Et Extremera, (N) : « Emotional Intelligence : A Theoretical And Empirical Review Of Its First 15 Years Of History », In *Psicothema*, Supplementary, 2006.
- Rostan (Georges), « La Théorie Des Organisations : Rappels Historiques ».
- Getz, (I). Carney (M), « Liberté & Cie. Quand La Liberté Des Salariés Fait Le Bonheur Des Entreprises », Paris : Fayard, 2012.
- Goleman (D) « l'intelligence Emotionnelle : Comment Transformer Ses Emotions En Intelligence », Edition France Loisirs, Paris, 1997.
- Getz, (I), « l'entreprise Libérée, Comment Devenir Un Leader Libérateur Et Se Désintoxiquer Des Vieux Modèles », Edition Pluriel, 2019.
- Imbert, (M) : « *La Communication Managériale* », Edition Dunod, Paris, P.251.
- Aubret, (J), Gilbert,(P), Pigeyre (F), « Management Des Compétences, Réalisations, Concepts, Analyses », Dunod, 2002.
- Kahn, (R). Ln Et Juster, (F. T). « Well-Being: Concepts And Measures ». 2002, *Journal Of Social*

- Landrieux-Kartochian, (Sophie) « Théorie Des Organisations » Editeur : Gualino, Edition 5 Année 2020.
- Lator, (C) : « Reconnaissances Des Compétences Emotionnelles Comme Compétences Professionnelles : Le Cas Des Enseignants », Décembre, 2006.
- Linhart, (D). « La Comédie Humaine Du Travail : De La Déshumanisation Taylorienne A La Sur Humanisation Managériale ». Editions Erès, 2015.
- Lorenz (Edward), Valeyre (Antoine), « Modèles Européens d'organisation Du Travail », Toulouse : Octares, 2005.
- Seve,(M) Revue Management, « Restez A l'écoute De Vos Collaborateurs », Janvier 2008.
- Mousli, (M), Article « Les Grandes Figures Du Management » 2009, P41.Martina, M,
- Gutouni,(Moncef) « l'intelligence Emotionnelle En Entreprise », Edition De Paris.
- Hermel, (Phillippe), « Le Management Participatif Sens, Réalités, Action, Les Editions d'organisation, 1992.
- Plane, (Jean-Michel) « Théorie Des Organisations » Editeur : Dunod, Année De Publication : 2017.
- Richards, (Y). Et Barry, (M.-L), « The Relevance Of Emotional Intelligence In Project Management For The Aviation Industry », Sluyter, Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications, New York, Collins, 1997.
- Richards, (Y). Et Barry, (M.-L), « The Relevance Of Emotional Intelligence In Project Management For The Aviation Industry », 2010.
- Stervinou (Sandrine), « Les Scop : Des Entreprises Au Management Participatif ? », Ergologia, Société Internationale d'ergologie, 2014.
- Thévenet, (M). « Le Faux Plat Du Management. Rh Info, Le Portail Des Ressources Humaines »,2015.
- Verrier, (G), Bourgeois, (N). (2016). Faut-Il Libérer l'entreprise ? *Editions Dunod*, P94.

II. Revues Et Articles :

- Biétry, (F)., Et Creusier, (J). Revue De Gestion Des Ressources Humaines « Proposition d'une Echelle De Mesure Positive Du Bien-Etre Au Travail »,2013 P 23.
- Castoriadis (Cornelius), Article, « Autogestion Et Hiérarchie, Cfdt Aujourd'hui », N°8, 1974.
- Charles-Pauvers (Brigitte), Schieb-Bienfait (Nathalie), « Manager Des Collectifs, Levier De La Compétence Organisationnelle ? Etude De Cas Dans Une Société Coopérative Et Participative », Travail Et Emploi, N°130, 2012.
- Gottfredson, (Linda S), « What Do We Know About Intelligence? », The American Scholar, 1996, Vol. 65, No 1.
- Jeannerod-Dumouchel (Nathalie), « La Reconnaissance Du Métier : Acte Premier d'un Management Participatif », @Grh, N°11, 2014.
- Kraut, (R). « Two Conceptions Of Happiness », The Philosophical Review, 1979, 88(2), 167-197.
- Lazarus, (Richard S), « Progress On A Cognitive-Motivational-Relational Theory Of Emotion », American Psychologist, 2005, Vol. 46, No 8.
- Le Business Journal, Le Management Participatif.

- Brickman, (P), Coates (D) Et Janoff-Bulman (D), « Lottery Winners And Accident Victims: Is Happiness Relative? », 1998, Journal Of Personality And Social Psychology.
- Pollard, (E), Et Lee, (P. D) « Child Well-Being: », 2003, A Systematic Review Of The Literature . Social Indicators Research.
- Salovey, (P). « Emotional Intelligence », In Manstead, A. S. R., Frijda, N., And Fischer, A. (Eds) Feelings And Emotions. Cambridge : Cambridge University Press, 2004.
- Seligman, (M), Steen, (T. A)., Park, (N)., & Peterson, (C) « Positive Psychology Progress: Empirical Validation Of Interventions », 2005, American Psychologist, 60(5).
- Venter, (I) Et Kotze, (M), Revue Internationale Des Sciences Administratives, « Les Différences Au Niveau De l'intelligence Emotionnelle Entre Les Dirigeant Efficace Et Les Moins Efficaces Dans Le Secteur Public : Etude Empirique », Revue Internationale Des Sciences Administratives, 2011.
- Watson, (D), Clark, (L. A), Et Tellegen, (A). « Development And Validation Of Brief Measures Of Positive And Negative Affect: The Panas Scales », 1988, Journal Of Personality And Social Psychology, 54(6).
- Moshe, (Z), Matthews (G)Et Richard (D, R). « Emotional Intelligence In The Workplace A Critical Review », Applied Psychology,2004, Vol. 53, No 3.

III. Travaux Universitaires :

- Halloy(S), Louvain School Of Management, Mémoire « Le Management Participatif En Entreprise Sociale d'insertion En Belgique Francophone ».2019.
- Berthet , (G), Bosschaert Béatrice, Marechal Paul, « Les Travailleurs Participant-Ils A La Gestion Des Entreprises, Lille : l'observatoire Transfrontalier De l'ess.
- Aarab (Mina), Amzil (Mustapha), Boudrar (Hanane), Université Ibno Zohr Ecole Nationale De Commerce Et Gestion Agadir.
- Bernard (Nathalie), Université De Grenoble, « Bien-Etre Au Travail Et Performance De l'entreprise : Une Analyse Par Les Paradoxes », 2019.
- Sanial,(C) Ecole Supérieure De Commerce Lyon, Mémoire : « Comment l'innovation Participative Peut-Elle Etre Une Locomotive Pour l'entreprise ? » : 2015.
- Dagenais-Desmarais (V), Université De Montréal, Département De Psychologie, Thèse : « Du Bien-Etre Psychologique Au Travail, Fondements Théoriques, Conceptualisation Et Instrumentation Du Construit », 2010,
- Auzel (D), Olivier Di Bartoloméo Et Autres, Ecole Nationale Supérieure Des Officiers De Sapeurs-Pompiers « Les Responsabilités Des Managers Intermédiaires : Le Management Collaboratif Et La Culture De l'autonomie Dans Les Unités Opérationnelles, Intérêts Et Limites Dans Une Institution Hiérarchisée. » 2020.
- Cornil,(E) Université Catholique De Louvain, Mémoire « Le Management Participatif Et Les Attentes Des Travailleurs », 2017.
- Achte,(I), Jean-Luc Delaflore, Et Autres ; Université Paris Dauphine « Comment Concilier La Performance Et Le Bien-Etre Au Travail ? » 2010.
- Creusier,(J), Université De Caen Basse-Normandie « Le Rôle Du Bien-Etre Au Travail Dans La Relation Satisfaction Au Travail-Implication Affective ».
- Mailleux, (Ségolène), Université De Namur Mémoire « Analyse De l'impact De Ce Changement Organisationnel Sur Les Collaborateurs Et La Reconnaissance Au Travail ».

- Assibat,(N), Blanche,(D), Janvier (E), et Autre, Université Dahuphin, Master Business Administration « Les Déterminants De l'engagement Des Managers De Proximité », , Paris, 2014, P15-19
- Mottier, (O), Université Haute Ecole Spécialisée De Suisse Occidentale, Thèse : « Le Management Situationnel Au Service De l'autonomie Et La Compétence Au Sein d'organisation Socio-Educatives », Année 2015.
- Richard, (D), Université De Grenoble, Thèse De Doctorat, « Management Des Risques Psychosociaux : Une Perspective En Termes De Bien-Etre Au Travail Et De Valorisation Des Espaces De Discussion », Thèse De Doctorat, 2006.
- Halloy, Louvain School Of Management, Mémoire « Le Management Participatif En Entreprise Sociale d'insertion En Belgique Francophone ».2019, P51
- Berthet (Grégory), Bosschaert (Béatrice), Marechal (Paul), « Les Travailleurs Participant-Ils A La Gestion Des Entreprises, Lille : l'observatoire Transfrontalier De l'ess », , 2012.
- Clément (Sanial), Ecole Supérieure De Commerce Lyon, Mémoire : « Comment l'innovation Participative
- Cornil,(E), Université Catholique De Louvain, Mémoire « Le Management Participatif Et Les Attentes Des Travailleurs », 2017.
- Fernandez-Berrocal, (P) Et Extremera, (N) : « Emotional Intelligence : A Theoretical And Empirical Review Of Its First 15 Years Of History », In Psicothema, Supplementary, 2006.
- Mailleux, (Ségolène), Université De Namur Mémoire « Analyse De l'impact De Ce Changement Organisationnel Sur Les Collaborateurs Et La Reconnaissance Au Travail ».
- Maziz (Salah), e Benabderhman (Hamza), Revue Académique Maaref , « Analyse De l'applicabilité De La Direction Par Objectifs Au Sein d'une Entreprise Publique Algérienne Cas : Alcost Spa -Bejaia.

IV. Sites Internet :

- ([Http://Www.Lebusinessjournal.Com/Lemanagement-Participatif-Première-Partie](http://Www.Lebusinessjournal.Com/Lemanagement-Participatif-Première-Partie)) Consulté Le (18/03/2022à 16h17).
- ([Http://Www.Lebusinessjournal.Com/Lemanagement-Participatif-Première-Partie](http://Www.Lebusinessjournal.Com/Lemanagement-Participatif-Première-Partie)) Consulté Le (18/03/2022à 16h17).
- [Https://Www.Larousse.Fr/Dictionnaires](https://Www.Larousse.Fr/Dictionnaires) Consulté Le 15/04/2022.
- Le Grand Robert Dictionnaire En Ligne.
- Www.Apa.Org
- Www.Edition-Elipses.Fr (Consulté Le 14/02/2022 A 18h30).
- Www.Edition-Elipses.Fr (Consulté Le 14/02/2022 A 18h30).
- Www.Innovationmanageriale.Com, Consulté Le 12/04/2022 A 19h20.
- Www.Larousse.Fr (Consulté Le 14/02/2022 A 17h).
- Www.Managermission.Com, Consulté Le 18/03/2022 A 12h.
- Www.Oms.Com
- Www.Penseretagir.Fr (Consulté Le 04/04/2022)
- Www.Penser-Et-Agir.Fr, Consulté Le 17/03/2022 A 19h25.
- Www.Penser-Et-Agir.Fr, Consulté Le 17/03/2022 A 19h25.

V. Documents Externes :

- Procedia Economics And Finance, 2015.
- Document Issu De La Direction Générale De La Fonction Publique Française « Transformation Digitale ».
- Documents Internes De La Cnep-Banque.

Annexes

Par : **BOUKHERROUB AREZKI**, étudiant à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger (eHec).

Bonjour madame, monsieur

Ce questionnaire est destiné à tous les employés de la CNEP-Banque souhaitant contribuer à la réalisation de notre étude de cas intitulée « **L'apport du management collaboratif dans la recherche du bien-être au travail**, cas **CNEP-Banque**, Tizi-Ouzou », en vue de préparer notre mémoire de fin d'étude.

Le questionnaire est dédié à des fins purement scientifiques, a pour objectif d'observer, analyser et évaluer ce que peut apporter un système de gestion collaboratif au bien-être de l'employé.

Les réponses resteront anonymes et l'analyse sera faite dans le respect de l'anonymat.

Je vous remercie de l'intérêt que portez à notre travail et de bien vouloir consacrer quelques minutes pour nous répondre.

Fiche d'identification

1. Sexe :

Masculin

Féminin

2. Tranche d'âge :

Moins de 30ans

Entre 30 et 40 ans

Entre 40 et 50 ans

Plus de 50 ans

3. Niveau académique :

Baccalauréat

Licence

Master

Doctorat

4. Catégorie socio-professionnelle :

Cadre supérieur

Cadre

Maîtrise

Exécution

5. Ancienneté à la CNEP-Banque :

Moins de 5ans

Entre 5 et 10 ans

Plus de 15 ans

1. Avez-vous déjà entendu parler du management collaboratif ?

- Oui
 Non

2. Pensez-vous qu'il est important pour chaque collaborateur de participer à la prise de décision au sein de votre banque ?

- Oui
 Non

Pourquoi ?

3. Que signifie la collaboration pour vous ?

- Le partage
 L'écoute
 La proximité
 Echange
 Autre : _____

4. Votre manager prend-t-il le temps de vous expliquer clairement les objectifs et la stratégie de votre banque ?

- Oui
 Non

5. Ce que vous faites au sein de la CNEP-Banque, vous encourage-t-il à être autonome, responsable et créatif ?

- Oui
 Non

Pourquoi ?

6. Votre manager endosse-t-il un rôle d'accompagnateur, est-il un réel support qui vous aide dans l'accomplissement et la réussite de vos missions ?

- Oui
 Non

7. Le climat de travail au sein de votre banque répond-t-il à vos attentes en matière de sens, d'écoute, partage et collaboration ?

- Oui
 Non

1. Dans ce même sens le climat et l'organisation au sein de la CNEP-Banque demeurent à votre avis favorable à votre épanouissement et bien-être ?

- Oui
 Non

Pourquoi ?

2. Epanouissement au travail signifie quoi pour vous ?

- Être heureux(e)
 Être à l'aise sur le plan matériel
 Être bien entouré(e)
 Prendre du plaisir en travaillant
 Autre : _____

3. Obtenez-vous des marques de reconnaissance régulières de la part de votre responsable ?

- Oui
 Non

4. Votre banque s'occupe-t-elle réellement de vous sur le plan humain (considération relationnelle) et matériel ?

- Oui
 Non

5. Votre banque répond-elle à vos attentes en matière :

	Oui	Non
D'équilibre vie professionnelle/vie privée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dans la quête de sens au travail (développement personnel accomplissement de soi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De communication et Feed--back	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Avez-vous remarqué des actions engagées par votre banque en vue d'améliorer votre bien-être ?

- Oui
 Non

1. Le management collaboratif contribue au développement personnel du collaborateur grâce à une relation de coopération établie avec son manager en vue de favoriser son implication et son engagement dans la mise en œuvre de la stratégie des entreprises, pensez-vous qu'il puisse être utile dans votre banque ?

Oui

Non

Pourquoi ?

2. Selon vous la collaboration peut-elle être une source d'amélioration du bien-être au travail ?

Oui

Non

Pourquoi ?

3. En cas d'offre d'emploi meilleure de la part d'une autre entreprise allez-vous quitter votre poste actuel ?

Oui

Non

Pourquoi ?

4. Si, nous vous sollicitons à proposer des conseils pratiques en matière de développement du management collaboratif et son lien avec le bien-être, que proposez-vous ?

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

SECTION 01 : L'EVOLUTION DU MANAGEMENT	6
1 LE MANAGEMENT CLASSIQUE	6
1.1 Définition du management	6
1.2 Théories de l'école classique	6
1.2.1 La théorie de l'organisation Scientifique de Taylor	7
1.2.2 Théorie scientifique selon Ford	8
1.2.3 La théorie de la rationalité administrative selon Fayol Henri	8
1.2.4 La théorie de l'organisation Bureaucratique selon Weber	9
1.3 Théories de l'école des relations humaines	10
1.3.1 Les expériences de HAWTHOME d'Elton Mayo	10
1.3.2 Théorie des besoins selon Abraham Maslow	11
1.3.3 Théorie selon McGregor	12
1.3.4 Théorie selon Frederic Herzberg	13
1.4 Les limites du management classique	14
2 LE MANAGEMENT MODERNE	14
2.1 La Direction par Objectif	14
2.1.1 Le concept de la direction par objectif	14
2.1.2 Style de management et DPO	15
2.1.3 Système de rémunération et DPO	15
2.1.4 La mise en œuvre de la DPO	15
2.1.5 Les style de la DPO	16
2.1.6 Les avantages et limites de la DPO	17
2.2 La Direction participative par objectif (DPPO)	17
2.2.1 Définition de la DPPO	17
2.2.2 Les composantes de la DPPO	18
Section 02 : Le management participatif	
1 DEFINITION DU MANAGEMENT PARTICIPATIF	19
2 CARACTERISTIQUES DE LA PARTICIPATION	21
2.1 Les différentes natures de participation	21
2.1.1 La participation aux moyens	21

2.1.2	La participation aux processus	21
2.1.3	La participation aux résultats	21
2.2	Ampleur et intensité de la participation	22
3	LE LIEN ENTRE LA PARTICIPATION ET LE MANAGEMENT	23
4	LES PRINCIPES DU MANAGEMENT PARTICIPATIF :	24
4.1	Mobiliser le personnel	24
4.2	Adopter une politique active de développement au sein de l'équipe	24
4.3	Déléguer du pouvoir	24
4.4	Décentraliser le règlement des conflits	24
4.5	Mettre en place des dispositifs de régulation	24
5	LES AVANTAGES DU MANAGEMENT PARTICIPATIF	24
5.1	Avantages pour l'individu	25
5.1.1	Sur la santé	25
5.1.2	Sur le développement personnel	25
5.1.3	Sur cadre relationnel	25
5.1.4	Sur leur épanouissement et la motivation	26
5.2	Avantages pour l'organisation	26
5.2.1	Amélioration du cadre relationnel	26
5.2.2	Amélioration de la productivité et l'efficacité économique	26
5.2.3	Amélioration de la qualité de décision	26
6	LES NOTION ESSENTIELLES POUR LA REUSSITE DU MANAGEMENT PARTICIPATIF :	27
6.1	L'intégration des valeurs	27
6.2	La culture et le sens	28
6.3	Les compétences	28
6.4	Le cadre éthique	28
7	DEFIS DU MANAGEMENT PARTICIPATIF	29
7.1	Défis par rapport à l'individu	29
7.1.1	Par rapport à la santé et les conditions de travail	29
7.1.2	Par rapport au cadre relationnel	29
7.1.3	Par rapport personnalité et le caractère	30

7.2	Défis par rapport à l'organisation	30
7.2.1	Défis par rapport au fonctionnement	30
7.2.2	Défis par rapport aux éléments organisationnels	30
8	CONCLUSION :	31
<u>Section 03 : Le management collaboratif</u>		
1	DEFINITIONS	32
2	CADRE CONCEPTUEL DU MANAGEMENT COLLABORATIF	33
3	LES PILIERS DU MANAGEMENT COLLABORATIF	34
3.1	La confiance	34
3.2	Le choix	35
3.3	La coopération	35
3.4	La convivialité	36
4	LES COMPETENCES NECESSAIRES A LA REUSSITE DU MANAGEMENT COLLABORATIF	37
4.1	La bienveillance	37
4.2	Savoir écouter	37
4.3	Savoir anticiper	38
4.4	Savoir animer	38
4.5	L'intelligence émotionnelle	38
5	LES AVANTAGES DU MANAGEMENT COLLABORATIF	39
5.1	Le bien-être des salariés	39
5.2	Une amélioration de la performance	39
5.3	Le gain de temps	39
6	LE MANAGEMENT COLLABORATIF A L'HEURE DIGITALE	39
7	LE MANAGEMENT SITUATIONNEL	40
7.1	Définition	40

7.2	Les quatre styles de management	41
CHAPITRE 02 :	DU BIEN-ETRE GENERAL AU BIEN-ETRE AU TRAVAIL.	44
Section 01 : Le bien-être au travail		
1	APPORTS MULTIDISCIPLINAIRES A LA COMPREHENSION DU CONCEPT DU BIEN-ETRE	46
1.1	Apport de la philosophie	46
1.1.1	Le concept d'hédonisme	46
1.1.2	Le concept de l'eudémonisme	46
1.2	Apport de la psychologie	47
1.2.1	La théorie psychologique des émotions	47
1.2.2	L'approche humaniste	47
1.2.3	La psychologie positive	47
1.3	Apport des neurosciences	48
1.3.1	L'intelligence émotionnelle	48
1.3.2	Le cerveau de l'émotion de Damasio	48
2	DEFINITION DU BIEN-ETRE	48
3	LES THEORIES EN RELATION AVEC LE BIEN-ETRE	49
3.1	Les théories générales	49
3.1.1	Les théories ascendantes (bien-être objectif)	49
3.1.2	Les théories descendante (bien-être objectif)	49
3.1.3	Les théories particulières	50
3.1.4	Théorie de l'adaptation	50
3.2	Les théories des standards	50
3.2.1	La théorie des buts	50
4	LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL	51
4.1	Définition du bien-être au travail	51
4.2	Les modèles du bien-être au travail	52
4.2.1	Le modèle de bien-être au travail de Danna et Griffin	52
4.2.2	Le modèle de bien-être au travail de Cotton et Hart	53
4.2.3	Le modèle de bien-être au travail de Warr	54
4.2.4	Le modèle de bien-être au travail de Daniels	55
4.2.5	Le modèle de bien-être au travail de Dagenais-Desmarais	56

Section2 : Les exigences liées au management du bien-être au travail

1.les exigences liées à l'état d'esprit du manger.	58
1.2 Les missions du manager dans l'entreprise moderne	58
1.3 Les compétences demandées aux managers dans un système de gestion favorisant l'épanouissement et le bien-être	60
4.2 Les exigences liées au comportement émotionnel et relationnel du capital humain	63
4.2.1 Définition d'une émotion	63
4.2.2 Les composantes des émotions	63
4.2.3 L'Intelligence émotionnelles	64
1 L'IMPACT DU MANGEMENT COLLABORATIF, PARTICIPATIF SUR LA SANTE DES COLLABORATEURS	72
2 L'IMPACT DU MANGEMENT COLLABORATIF, PARTICIPATIF SUR LA RECONNAISSANCE EN SOI	72
3 L'IMPACT DU MANGEMENT COLLABORATIF, PARTICIPATIF SUR LE CADRE RELATIONNEL	73
4 L'IMPACT DU MANGEMENT COLLABORATIF, PARTICIPATIF SUR L'EXPRESSION DE SOI ET L'EPANOUISSEMENT	74
CHAPITRE 03 : ETUDE DE CAS PRATIQUE ETUDE DE CAS PRATIQUE	76
1 HISTORIQUE DE LA CNEP BANQUE	77
2 ORGANISATION DE LA CNEP BANQUE	79
3 MISSIONS ET OPERATIONS DE LA CNEP BANQUE	81
3.1 Les missions de la CNEP Banque	81
3.1.1 La collecte de l'épargne	81
3.1.2 Le financement de l'habitat	81
3.1.3 La promotion immobilière	81
3.1.4 Les opérations de la CNEP Banque	82
4 PRESENTATION DU RESEAU DE TIZI-OUZOU	82
4.1 Présentation du Département Contrôle du Réseau	84
4.2 Missions du département Contrôle	84

4.3	Organisation du département contrôle	84
	1 ASPECT THEORIQUE : LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	85
1	L'ANALYSE PAR LE SPSS	86
2	L'ANALYSE AVEC LES TABLEAUX DE TRI-CROISE ET TEST KHI-DEUX :	112
2.1	Tableau croisé 1	112
2.2	Tableau croisé	114
2.3	Tableau croisé	116
2.4	Tableau croisé	118
2.5	Tableau croisé	120
	Synthèse et discussion des résultat	122
	Conclusion générale	125
	Bibliographie	
	Annexes	

