

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC Alger

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

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

**L'IMPACT DU MANAGEMENT
SITUATIONNEL SUR LA
PERFORMANCE HUMAINE**

CAS : DIVINDUS 3D ALGER

**Elaboré par :
SERRADJ Besma**

**Encadré par :
Pr. MADAGH Mohamed Cherif
Professeur à l'EHEC**

9^{ème} Promotion

Juin 2022

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC Alger

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

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

**L'IMPACT DU MANAGEMENT
SITUATIONNEL SUR LA
PERFORMANCE HUMAINE**

CAS : DIVINDUS 3D ALGER

**Elaboré par :
SERRADJ Besma**

**Encadré par :
Pr. MADAGH Mohamed Cherif
Professeur à l'EHEC**

9^{ème} Promotion

Juin 2022

Résumé

Nous pouvons constater que le management est en train de prendre plusieurs formes, en effet, les managers adoptent à chaque fois un comportement différent afin de gérer leurs collaborateurs. Hersey et Blanchard ont popularisé une théorie aujourd'hui largement répandue qui pose le principe d'un management nécessairement flexible : Management situationnel.

La performance de l'entreprise repose avant tout sur celle de ses ressources humaines, il existe plusieurs facteurs qui ont un impact sur le niveau de performance du collaborateur : ils peuvent être internes (spécifiques à l'entreprise) ou externes (liés à son environnement). Parmi les facteurs internes, on trouve l'application d'un leadership efficace et dynamique qui influence directement les comportements du collaborateur et ses positions envers les objectifs de l'entreprise.

Dans ce sens, notre étude pratique vient décrypter l'impact du management situationnel sur la recherche de la performance humaine au sein de DIVINDUS 3D et discuter du rôle que doit jouer le manager pour rendre ses collaborateurs plus performants.

C'est vrai que l'entreprise déploie des efforts dans le sens du management collaboratif et situationnel sur le terrain, à travers la mise en place d'un style de management flexible qui lui facilite l'appréhension des situations nouvelles, et augmente sa capacité de réaction face aux changements de l'environnement. Mais il en ressort ainsi des paradoxes dans son fonctionnement organisationnel : Actuellement, il existe un déficit en matière de communication managériale et un manque d'informations entre les managers et les collaborateurs ainsi qu'entre les différentes structures régissant le fonctionnement de l'entreprise. Ceci représente des zones d'incertitudes ce qui se traduira par un langage incohérent entre les différents membres de l'organisation.

Mots-clés : Management Situationnel, Leadership, Performance Humaine, Relations Humaines, Style de Management, Comportement des Collaborateurs.

ملخص

يمكننا أن نرى أن الإدارة تتخذ أشكالاً عديدة، في الواقع، يتبنى المدبرون في كل مرة سلوكاً مختلفاً لإدارة موظفيهم. قام هيرسي وبلانشارد بتعميم نظرية مقبولة الآن على نطاق واسع والتي ترسي مبدأ الإدارة المرنة بالضرورة.

يعتمد أداء الشركة في المقام الأول على أداء مواردها البشرية، وهناك عدة عوامل لها تأثير على مستوى أداء المتعاون: يمكن أن تكون داخلية (خاصة بالشركة) أو خارجية (تتعلق ببيئتها). من بين العوامل الداخلية، نجد تطبيق قيادة فعالة وديناميكية تؤثر بشكل مباشر على سلوك المتعاون ومواقفه تجاه أهداف الشركة.

بهذا المعنى، تأتي دراستنا العملية لفك تأثير إدارة الموقف على البحث عن الأداء البشري داخل **DIVINDUS 3D** ومناقشة الدور الذي يجب أن يلعبه المدير لجعل موظفيه أكثر كفاءة.

بشكل عام، يولي مديرو الشركة المعنية اهتماماً كبيراً بالعلاقات الإنسانية، والتغيرات والتحويلات التي مرت بها من حيث إعادة التنظيم تظهر جهود التحسين المستمر من قبل إدارتها العليا من خلال تطبيق الممارسات الإدارية والتنظيمية التكيفية من أجل كل حالة.

على الرغم من الجهود التي تبذلها في اتجاه الإدارة التعاونية والظرفية في هذا المجال، من خلال إنشاء أسلوب إدارة مرنة يسهل فهمها للمواقف الجديدة، ويزيد من قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية. يكشف هذا عن مفارقات في عملها التنظيمي: يوجد حالياً عجز في الاتصال الإداري ونقص في المعلومات بين المديرين والموظفين وكذلك بين الهياكل المختلفة التي تحكم عمل الشركة. هذا يمثل مجالات عدم اليقين التي ستؤدي إلى لغة غير متسقة بين مختلف أعضاء المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الظرفية، القيادة، الأداء البشري، العلاقات الإنسانية، أسلوب الإدارة، سلوك الموظف

Abstract:

We can see that management is taking several forms; in fact, managers adopt a different behavior each time to manage their employees. Hersey and Blanchard have popularized a theory that is widely accepted, and which poses the principle of a necessarily flexible management the so-called "Situational Management".

The performance of a company depends above all, on the performance of its human resources. Several factors have an impact on the level of employee performance, be them internal (specific to the company) or external (linked to its environment). Among the internal factors, we find the application of an effective and dynamic leadership that directly influences the employee's behaviors and positions towards the company's objectives.

In this sense, our practical study deciphers the impact of situational management on the search for human performance within DIVINDUS 3D and discusses the role that the manager must play, to make his or her employees more effective.

Despite the efforts made in the direction of collaborative and situational management in the field, through the implementation of a flexible management style that facilitates the apprehension of new situations, and increases the manager's capacity to react to changes in the environment. This leads to paradoxes in its organizational functioning: Currently, there is a deficit in managerial communication and a lack of information between managers and employees as well as between the different structures governing the functioning of the company. This represents areas of uncertainty, which will result in inconsistent language between the different members of the organization.

Keywords: Situational Management, Leadership, Human Performance, Human Relations, Management Style, Employee Behavior.

Dédicace

Je dédie ce travail avec grand amour :

*A ma chère mère pour son amour, ses sacrifices, ses conseils et son soutien inconditionnel.
A mon cher père pour ses conseils, son soutien et son encouragement qui m'ont permis de
réaliser les études que je voulais et par conséquent ce mémoire.*

*A ma jumelle Dounia, A mon frère Didou et sa femme Yasmina, A mes chères sœurs
Inès et Amel pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral,*

*A mes chères cousines Marwa et Rayene , A toute ma famille pour leur soutien tout au
long de mon parcours universitaire,*

*A mes chères amies Ferdous, Chaima, Kaouther, Mouna, Hiba Imène, Ikram, Ahlem et
Jihene qui m'ont toujours encouragée, et à qui je souhaite plus de succès.*

A mes chers amis Yasser, Rassim et Haithem qui m'ont toujours soutenue.

*Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre
soutien infaillible,*

Merci d'être toujours là pour moi.

Remerciements

Je remercie, avant tout, Allah le Tout-puissant de m'avoir donné le courage et la volonté pour pouvoir élaborer et présenter ce modeste travail.

Je remercie également toutes celles et ceux qui ont contribué par leurs conseils, leurs critiques ou même par leurs prières, à la réalisation de ce présent mémoire.

*J'ai été souvent bien en peine d'illustrer clairement et agréablement mes propos. C'est pourquoi je suis reconnaissante envers mon encadreur, **Mr. Mohamed chérif MADAGH** professeur à l'EHEC, d'avoir accepté de diriger et d'orienter mon travail de recherche. Ses critiques bienveillantes et toujours constructives m'ont permis de parfaire notre étude.*

Je remercie vivement les membres de jury d'avoir accepté de juger ce modeste travail.

*Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon encadrante, Madame **OULD LAMARA Farida**, Directrice Commerciale et Marketing au sein de Divindus 3D de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé.*

*Je voudrais remercier également **Mr BOULARES Rachid** de m'avoir aidé, sa disponibilité durant toute la période de mon stage pratique.*

*J'exprime ma profonde gratitude à **Mr DEBYECHE Ali** PDG de l'entreprise et **Mr DELIL Mouloud** (Directeur Général Adjoint) ainsi que toute l'équipe de la direction générale de DIVINDUS 3D, pour leur accueil et leur disponibilité.*

*J'adresse également mes profonds et chaleureux remerciements à tous les enseignants que j'ai eu le plaisir d'avoir durant toute la durée de ma formation à **l'EHEC Alger**.*

Bref, que toute personne ayant participé de près ou de loin à ce travail trouve ici ma profonde gratitude.

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titre	Page
Chapitre 1		
01	L'évolution du rôle du manager.	11
02	Résumant les différents styles de management cités selon plusieurs auteurs et théoriciens	25
Chapitre 2		
03	Quelques critères de la performance globale	36
04	L'évaluation des performances sur la base des traits et des aptitudes personnelles	43
05	L'évaluation des performances sur des comportements au travail	44
06	L'évaluation des performances sur la base des résultats atteints par l'employé.	45
07	Plusieurs auteurs déterminant les différents facteurs de travail, organisationnels et individuels qui concernent essentiellement la performance des collaborateurs	50
Chapitre 3		
08	Répartition de l'échantillon suivant l'ancienneté des collaborateurs au sein de l'entreprise	51
09	Répartition de l'échantillon suivant les relations existantes entre les collaborateurs	81
10	Répartition de l'échantillon suivant divers problèmes de communication	82
11	Répartition de l'échantillon selon le soutien et l'encouragement de la part managers	86
12	Répartition de l'échantillon par rapport à l'organisation de travail	88
13	Relation entre les collaborateurs et le climat de travail	90
14	Relation entre participation et délégation	91
15	Relation entre information et délégation	92
16	Relation entre la clarté de la mission et l'organisation de travail	92
17	Relation entre la capacité d'adaptation et le style de management	93
18	Relation entre le style et performance et la capacité d'adaptation	93

19	Relation entre le climat de travail et la participation	94
20	Relation entre le style et performance et l'âge.	95
21	Relation entre le style de management avec les deux variables relation entre collaborateurs et climat de travail.	96

LISTE DES FIGURES :

N°	Titre	Page
Chapitre 1		
01	Les cinq types de leaders de Black et Mouton	19
02	La théorie de la contingence de Fiedler.	20
03	La carte des styles de management	23
Chapitre 2		
04	les niveaux de mesure de la performance	38
05	les sources de la performance	38
Chapitre 3		
06	L'organigramme de l'entreprise « Divindus 3D »	62
07	Répartition de l'échantillon selon le sexe	77
08	Répartition de l'échantillon selon l'âge	77
09	Répartition de l'échantillon suivant la formation et profil de chacun des collaborateurs	78
10	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	79
11	Répartition de l'échantillon suivant le style de management adéquat	79
12	Répartition de l'échantillon suivant le style de management le plus performant selon leurs perceptions	80
13	Répartition de l'échantillon selon la participation	81
14	Répartition de l'échantillon suivant la relation entre les collaborateurs	82
15	Répartition de l'échantillon selon le problème de communication	83
16	Répartition de l'échantillon selon l'évaluation de la performance	84
17	Répartition de l'échantillon selon le feedback des managers	84

18	Répartition de l'échantillon selon la délégation	85
19	Répartition de l'échantillon selon l'information	86
20	Répartition de l'échantillon à partir de la capacité d'adaptation des collaborateurs	87
21	Répartition de l'échantillon selon le climat de travail au sein de l'entreprise	88
22	Répartition de l'échantillon selon l'organisation de travail	89
23	Répartition de l'échantillon selon la clarté de la mission de chacun des collaborateurs	89
24	Répartition de l'échantillon suivant le degré de satisfaction des collaborateurs par rapport à la culture de l'entreprise	90

SOMMAIRE

Introduction Générale.....	1
Chapitre I : Du management traditionnel au management situationnel.....	6
SECTION 01 : L'approche théorique du management.....	8
SECTION 02 : Management situationnel et leadership.....	15
SECTION 03 : Les compétences critiques du leadership.....	27
Chapitre II : La performance humaine.....	31
SECTION 01 : Généralités sur la performance.....	33
SECTION 02 : La Performance humaine.....	40
SECTION 03 : Compréhension de la relation entre management situationnel et performance humaine.....	50
Chapitre III : Analyse de la relation entre management situationnel et performance humaine au sein de la direction générale de DIVINDUS 3D.....	56
SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	58
SECTION 02 : Etude de la relation Management situationnel/ Performance humaine suivant une approche qualitative.....	66
SECTION 03 : Etude de la relation suivant une approche quantitative.....	77
Conclusion générale.....	103

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Les organisations d'aujourd'hui opèrent dans un environnement dont les changements sont influencés par de nombreux facteurs. La mondialisation, l'innovation technique et technologique ne sont que quelques-uns des facteurs qui créent des défis supplémentaires pour les organisations.

Aujourd'hui, ces facteurs déterminants le succès de ces entreprises sont divers et ont évolué au fil du temps. Ils ne sont pas les mêmes qu'au début du siècle dernier car la performance dans l'entreprise de nos jours dépend de l'efficacité et du succès du personnel, en particulier des managers et des collaborateurs.

Les principes classiques de management tels que la planification, la coordination et le contrôle sont nécessaires au succès de l'organisation ; cependant, les compétences en leadership sont particulièrement importantes pour le succès des buts et objectifs organisationnels. Pour être un manager performant, il est important d'appliquer les bonnes méthodes et pratiques managériales pour diriger les employés et ses collaborateurs en particulier.

Prenant l'exemple des États-Unis, chaque mois, environ 543 000 nouvelles entreprises sont créées, mais au cours des deux premières années, seulement sept sur dix sont encore en activité, alors qu'après cinq ans, cinq sur dix sont toujours là. ¹

Dans de nombreux cas, les fermetures d'entreprises peuvent être attribuées à un leadership inefficace². Hersey et Blanchard³, développeurs de la théorie du leadership situationnel, affirment que l'entreprise qui réussit possède un attribut majeur qui la distingue des entreprises qui échouent : un leadership dynamique et efficace.

À cette fin, la théorie du leadership situationnel (appelée aussi le Management Situationnel) fournit une approche pratique et aide ainsi les managers à comprendre et à appliquer un ou plusieurs styles de leadership.

Dans ce même contexte, L'objectif de notre recherche est l'examen de la nature des rapports existants entre le management situationnel et la performance humaine dans l'entreprise, nous avons donc opté pour le thème suivant :

« L'impact du management situationnel sur la performance humaine »

De ce fait, pour mener à bien notre étude nous avons choisi comme champ d'investigation, l'entreprise « DIVINDUS 3D », Le choix de cette entreprise, n'est pas dû au hasard mais il s'agit d'une entreprise qui répond aux besoins de notre étude sur le terrain.

¹ <https://www.forbes.com/sites/jasonnazar/2013/09/09/16-surprising-statistics-about-small-businesses/#62dbac535ec8> consulté le 01/06/2022 à 00h12

² <https://www.forbes.com> consulté le 01/06/2022 à 00h30

³ Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). Management of organizational behavior. Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice Hall, Inc.

Cette entreprise connaît depuis ces dernières années une évolution et un dynamisme dans le fonctionnement de son activité et sur les différents plans humains, organisationnels et managériaux. Et comme toute autre entreprise qui veut assurer son développement et sa pérennité et conquérir des parts de marché, elle se doit à tout prix considérer le facteur humain comme étant une source majeure pour sa performance.

Ce travail de recherche constitue un domaine intéressant et d'actualité car il répond à la nature du programme de Master en Management et Entrepreneuriat objet de notre spécialité.

Parmi les objectifs retenus par nos soins dans le cadre de la préparation de ce mémoire nous citerons ce qui suit :

- D'abord un objectif d'acquisition des concepts liés au management situationnel d'un côté et la performance humaine de l'autre côté.
- Analyser et comprendre les nouveaux rôles des managers non pas comme un gestionnaire classique, mais plutôt un leader motivateur, animateur d'équipe, communicateur, catalyseur des énergies et évaluateur des situations de travail.
- Un autre objectif de sensibilisation des concepts liés aux nouveaux modes de management personnalisé de collaboration et d'engagement des ressources humaines.

A travers ce travail, nous allons essayer de répondre à la problématique suivante : ***Quel est l'impact du management situationnel sur la recherche de la performance humaine ?***

De cette question principale découlent les questions suivantes :

- Quel est l'impact du management situationnel sur le sens de la collaboration et de la responsabilisation ?
- Les styles de direction adoptée par les managers sur le terrain ont-ils un impact sur la performance humaine au sein de l'entreprise.

Afin de répondre au mieux à notre problématique nous avons émis les hypothèses suivantes, qui conviendront de confirmer ou d'infirmer ce travail de recherche :

H1 : Le management situationnel est un nouveau mode de management adapté aux contextes de la recherche de la performance humaine au sein de l'entreprise moderne

Introduction générale

H2 : Le style de direction adopté par les managers de DIVINDUS 3D favorise la recherche de la performance des hommes au travail.

H3: Le management situationnel permet aux collaborateurs d'être cohérents, engagés et plus performants.

Afin de pouvoir réaliser ce travail de recherche, nous avons opté pour la méthode descriptive analytique.

Sur le plan méthodologique et scientifique, dans une première phase de recherche, nous avons organisé des discussions préliminaires à travers des entretiens avec les principaux acteurs et managers de l'entreprise en question. Ces entretiens nous ont permis d'éclairer le cadre de fonctionnement de l'entreprise notamment sur le plan du management situationnel et de la conduite des hommes.

Ces entretiens se sont appuyés sur une recherche documentaire, tant sur le plan du terrain d'étude que sur le plan scientifique à savoir les ouvrages et articles scientifiques publiés se rapportant aux domaines de notre étude.

La lecture de références bibliographiques récentes nous a ainsi permis d'éclairer le contenu des concepts introduit dans notre recherche et ce à travers les chapitres I et II de notre mémoire.

Dans le **premier chapitre**, nous traiterons l'approche conceptuelle du management situationnel en commençant par présenter l'approche théorique du management, ensuite nous mettrons en évidence l'évolution du modèle du Management situationnel à travers les différentes recherches sur le leadership et nous montrerons les compétences critiques du leadership.

Dans le **deuxième chapitre**, nous aborderons le concept de la performance au sens large, ensuite nous définirons la performance humaine, ses méthodes d'évaluation ainsi que la performance individuelle et collective. Pour arriver à la fin du chapitre à faire comprendre la relation qui existe entre le management situationnel et la performance humaine

Ces deux chapitres constituent, pour les besoins de notre étude, le socle théorique du

concept du management situationnel et de la performance humaine.

En ce qui concerne le **troisième chapitre**, il est consacré essentiellement à la présentation de l'entreprise **DIVINDUS 3D** objet de notre étude, à son évolution historique et à l'analyse de son système organisationnel, structurel et HUMAIN.

Parmi les outils d'investigation et de recherche nous avons fait appel, préalablement, à une enquête qualitative à travers la conduite d'entretiens avec les managers de l'entreprise, suivie d'une interprétation et d'une analyse des résultats.

L'objectif est de décrypter le contenu du discours des acteurs sur le concept du management situationnel, des styles de direction introduit par les managers et leur lien étroit avec la recherche de la performance humaine

Une seconde enquête quantitative a été menée à travers un questionnaire destiné à un échantillon de collaborateurs de l'entreprise, qui a pour objectif précis de situer la perception de ces derniers en matière de style de management et de direction, voir leur impact sur la recherche de la performance au quotidien, avec quelques recommandations que nous espérons utiles pour l'entreprise.

Ces enquêtes nous permettent de faire ressortir globalement comment et par quelle manière l'entreprise en question met elle en valeur ce mode de management, notamment le management situationnel ainsi que son impact sur la conduite des hommes de manière continue.

Il est intéressant de retenir, qu'après la phase d'achèvement de nos résultats d'enquête, nous avons fait appel à un logiciel d'analyse et de traitement de données statistiques SPHINX qui nous a servi de vérifier nos résultats d'étude et de mettre en valeur ainsi la corrélation éventuelle des variables de notre étude sur le terrain.

CHAPITRE I

DU MANAGEMENT TRADITIONNEL AU MANAGEMENT SITUATIONNEL

La vision traditionnelle considère le personnel comme une source de coût que doit minimiser l'entreprise et ignore les interrelations entre l'entreprise et ses collaborateurs ; alors que la vision moderne perçoit le personnel comme une ressource dont on doit optimiser l'usage en adoptant des styles adaptatifs à chaque situation et à chaque individu.

Avant d'arriver à cette conception moderne de la direction des hommes au sein de l'entreprise, plusieurs écoles de pensées se sont contribuées à cette évolution :

Les premières réflexions sur l'organisation portent sur la rationalisation du travail, des structures, de la direction et cherchent à donner une solution unique et universelle aux problèmes rencontrés par les entreprises dans la gestion de leurs activités. Alors que les réflexions modernes donnent du sens plus humain au travail et améliorent la façon de diriger les Hommes en se basant sur des concepts contemporains comme : l'autonomie, l'adaptabilité, la flexibilité, la diversité des Hommes, le leadership, l'initiative, la confiance et la collaboration.

Dans ce chapitre, nous allons voir les différentes théories du management. Ainsi que les liens existants entre l'évolution sociale économique et culturelle et les formes de management pour faire introduire le management situationnel comme nouveau concept dans les pratiques managériales.

I.1. L'approche théorique du management

1.1. Les théories du management

Bien que l'homme ait toujours cherché à organiser son travail, seul ou en groupe, le management est un concept jeune qui a émergé autour de la révolution industrielle.

C'est dans ce contexte qu'apparaissent les premiers dirigeants qui disposent d'une équipe sous leurs ailes. En réponse à une demande grimpante, la grande priorité des entreprises devient la production en masse tout en gagnant en gain de productivité. Puis l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor a introduit le concept d'organisation scientifique du travail. Cette dernière sera un outil pour permettre aux ouvriers de travailler plus efficacement selon les règles et les rythmes imposés par le dirigeant. Quatre propositions de Taylor fondent l'OST⁴ (gérer la coordination des tâches, établir l'organisation optimale du travail au sein de l'entreprise à partir de principes ou de méthodes issus de la recherche scientifique) :

- 1. L'implication des dirigeants** dans le management.
- 2. La rationalisation** du travail.
- 3. Mise en place d'un système de contrôle** très strict.
- 4. Un système de salaires différentiels aux pièces.**

Dans cette organisation, certains conçoivent et dirigent, tandis que d'autres exécutent les instructions qu'ils reçoivent. Il existe de ce fait, trois catégories d'acteurs : les dirigeants, les ingénieurs (les « cols blancs »), et les exécutants (les « cols bleus »).

On parle de division verticale du travail quand la hiérarchie est clairement définie. Pour **Frederick Taylor**, la mise en place d'une organisation interne au sein de l'entreprise n'était pas un facteur fondamental.

En conséquence, le "chef" était autoritaire et personne ne semblait le remettre en cause. La logique qui profite à la fois aux employés et aux employeurs a été dominée par les promesses de sécurité de l'emploi. Olivier Cousin⁵ parle de "la logique de la soumission volontaire.

Henri Fayol, connaît un énorme succès. Il se concentre sur l'organisation de l'ensemble de l'entreprise et introduit le terme "administration". Il sera un pionnier du management. Il insiste sur la nécessité de faire évoluer la fonction de commandement dans les grandes entreprises et de développer les qualités des dirigeants.⁶Pour lui, le fonctionnement de l'entreprise repose sur l'exercice de six fonctions appelées la matrice principale du

⁴BARABEL (M) ET MEIER(O) : *Manageor : Les nouvelles pratiques du management*, 3e édition, édition DUNOD, Paris, 2015, p10

⁵DRUCKER(P) : *L'avenir du management*, 5^e édition, édition Eyrolles, 2010, p75

⁶PLANE (J-M) : *Théorie des organisations*, 3e édition, DUNOD, Paris, 2003, 2008, p19

Chapitre I : Du management traditionnel au management situationnel

management :⁷ Technique, commerciale, financière, de sécurité, de comptabilité et d'administration.

Max Weber, un sociologue allemand, s'intéresse à la manière dont une personne peut recevoir et accepter des ordres d'une autre. Il considère d'abord l'autorité traditionnelle et l'autorité charismatique. Ensuite, il introduit la légitimité rationnelle ou légale qui est considérée comme la forme dominante des entreprises modernes. Le leader exerce son autorité grâce à une légitimité rationnelle reposant sur des règles juridiques formalisées par écrit.⁸

Selon lui, cette théorie est basée sur l'organisation dite bureaucratique et représente l'idéal type pour assurer l'efficacité. Ainsi, pour lui, le management fait partie de la rencontre entre l'analyse rationnelle et la construction de règles.

Les approches de **Taylor, Fayol et Weber** avaient tendance à ignorer les aspects psychologiques de la motivation des employés sur le lieu de travail. Ainsi est née l'école des relations humaines et montre que prendre en compte la dimension humaine augmente la productivité.

Mais, c'est un peu plus récemment, que **Peter Drucker**⁹, le 'pape du management' ou encore 'Le père de l'école moderne' va marquer considérablement les théories managériales. Selon lui, les facteurs essentiels au progrès d'une entreprise sont la compétence, la capacité d'innovation, l'attention portée aux clients et une organisation du travail qui respecte les hommes. Et que chacun détient un potentiel de créativité, qu'il suffit de mobiliser et de stimuler : On parle ainsi de management humaniste.

Dans les **années 60**, la relation entre l'entreprise et son environnement extérieur devient l'axe stratégique de l'entreprise à travers la formalisation de la grille d'analyse stratégique. Le management s'appuie alors sur des outils qui aident le manager à s'adapter, planifier et organiser ses différentes stratégies.

Aujourd'hui, Le modèle hiérarchique est beaucoup moins rigide. Les relations entre les individus au sein de l'entreprise ne sont plus caractérisées par un lien de dépendance, mais un lien de partenariat.¹⁰

La principale critique adressée à ces théories-là, provient du fait qu'elles ignorent les interrelations entre l'entreprise et son environnement. Les spécificités sectorielles ne sont pas prises en compte, les problèmes de **flexibilité, d'adaptabilité** de l'entreprise aux contraintes de

⁷ BOUYAKOUB (A) : *administration industrielle et générale*, ENAG EDITIONS, Alger, 1990 pIX

⁸ Ibid., P42

⁹ DRUCKER (P) : *The practice of management*, Harper, New York, 1954, SP.

¹⁰ MEDEFPDF, (2017). (En ligne) in site

http://www.medefrh.fr/docs/pdf/fiche_decrypt_modes_organisation_impact_management12122011_vf.pdf

l'environnement et aux **différentes situations** rencontrées même au sein de l'organisation, en particulier par le biais de sa structure, semblent absents du discours classique. L'entreprise ressemble à un système fermé qui fonctionne selon les règles établies.

Il devient alors indispensable de trouver un sens plus humain au travail. De nouvelles approches qui se basent sur l'adaptabilité et la bonne gestion des ressources humaines.

Vers une dimension humaine du management face aux différents changements

Nous sommes passés de l'entreprise opérationnelle et classique à l'entreprise projet et moderne qui subit des changements de tous types, dans ce cas de nouvelles exigences de management s'imposent.

Dans la configuration classique d'une organisation, le « management » trouvait alors sa place parmi les corps de métiers et génère de la valeur sur les conditions de travail, le sens du travail, la diversité des hommes au travail. L'enjeu est devenu celui d'une nouvelle forme de travail et de management, soit de **collaboration plus participative**, plus évolutive¹¹.

Il est important de tenir compte du ressenti des personnes, en favorisant la compréhension, le désir, le potentiel, par l'adoption ainsi que le renforcement de nouvelles pratiques « pour gérer les humains », plus adaptées aux problématiques contemporaines.

1.1.1. Le rôle du manager selon Fayol

A son époque, Fayol a constaté que la fonction administrative est marginalisée au sein des entreprises, ce qui était la source de nombreuses difficultés. Selon lui, pour exercer cette fonction, le manager doit exécuter cinq séries de tâches¹² :

- Prévoir : Scruter l'avenir et dresser les programmes d'action ;
- Organiser : Constituer le double organisme, matériel et social de l'entreprise ;
- Commander : Faire fonctionner le personnel (donner les ordres) ;
- Coordonner : Mettre en harmonie tous les efforts et assurer leur convergence vers la réalisation des objectifs de l'entreprise ;
- Contrôler : Veiller à ce que tout se passe conformément aux programmes établis.

1.1.2. Les recherches les plus récentes sur le rôle du manager

Les dernières recherches sur les managers soulignent également que les managers se caractérisent par « la fragmentation, la variété, la brièveté et la discontinuité dans leurs

¹¹MANAGEMENT MODERNE : *Management : science ou bon sens*, édition Les impliqués, paris, 2019, p15.

¹² ROBBINS, (S) et DECENZO, (D) : *Management : L'essentiel des concepts et des pratiques*, édition Pearson Educations, 4^e édition, Paris, 2004, p.8

Chapitre I : Du management traditionnel au management situationnel

tâches »¹³, le tableau suivant indique l'évolution du rôle du manager qui a tendance à être plus complexe pour répondre aux demandes de plus en plus pressantes de l'environnement (voir tableau 01).

Tableau 01 : L'évolution du rôle du manager.

Hier	Aujourd'hui
Légitimité de type rationnel-légal autour d'un système d'autorité hiérarchique unique. Forte importance accordée au statut.	Légitimité de type relationnel (leadership) et contributive (compétences) autour d'un système de mobilisation de ressources qu'il s'agit d'animer, de coordonner et de faire évoluer en fonction des situations.
Style de direction à travers une communication verticale.	Style de direction participatif et coopératif autour d'une communication horizontale.
Fort contrôle des activités avec une faible délégation (centralisation des pouvoirs)	Rôle d'anticipation mais aussi d'expérimentation à travers la mise en place d'une politique d'adaptation permanente, avec une décentralisation sélective.
Lien étroit entre la fonction de manager et la structure de l'organisation. Il se définit par rapport à sa place au sein de l'entreprise.	Séparation progressive entre la fonction de manager et l'organisation. Il se définit en fonction de son rôle d'initiateur.
Le manager est essentiellement un acteur interne à l'entreprise.	Le manager devient un agent d'interface entre l'organisation et l'environnement.

Source : LAUNDRIEUX-KARTOCHIAN(S) : théorie des organisations, édition Gualino, 5^{ème} édition, Paris, 2020 op.cit. p40

1.2. Les liens entre l'évolution sociale économique et culturelle et les formes de management

1.2.1. L'évolution sociale et culturelle

Les auteurs de « manager la génération Y »¹⁴, Marie DESPLATS et Florence PINAUD, définissent la génération comme un ensemble d'individus qui ont grandi sur une période de temps quasi uniforme. Leur environnement économique, technique, culturel et social détermine des tendances directement liées aux valeurs et coutumes de cette génération. Depuis le taylorisme, il y a eu une évolution générationnelle avec des aspirations différentes. On distingue

¹³LAUNDRIEUX-KARTOCHIAN(S) : op.cit. p40

¹⁴DESPLATS(M) ET PINAUD (F) : *Manager la génération Y*, édition DUNOD, Paris, 2011, SP.

les baby-boomers, la génération X, la génération Y et la génération Z.

Tous ces groupes de personnes font partie de la culture de l'époque dont le management doit s'y adapter.

➤ **Génération des baby-boomers (BB)**

Cette génération est très intéressée par sa carrière. En se concentrant sur le travail, l'entreprise devient une deuxième famille pour que les employés puissent planifier à long terme. Elle a de l'admiration pour son supérieur et a une totale confiance en lui.

Les BB sont perçus comme ouverts sur le monde et l'avenir et guidé par la volonté de bâtir, de créer et d'organiser un monde meilleur, où la réussite individuelle et collective est encore associée à une confiance accordée à l'État, aux corps intermédiaires (religion, syndicats, instituteurs et professeurs, associations) et à l'entreprise (source d'identification et d'épanouissement).¹⁵

➤ **La génération X**

Génération X ou "Baby Bust". Sur le plan économique, cette période est caractérisée par un manque de travail. Au fur et à mesure que l'importance humaine devient évidente, Le management prétend être un post-tayloriste. Les jeunes travailleurs s'investissent davantage et recherchent une véritable responsabilité.

La génération X est associée aux stéréotypes positifs et négatifs suivants : individualisme, autonomie, indépendance, vigilance, désenchantement et sentiment d'injustice.¹⁶

➤ **La génération Y**

La génération Y que l'on appelle les 'digital natives'. Ils ont grandi dans un boom numérique. En effet, la demande des consommateurs chute fortement et atteint des niveaux de saturation. Par conséquent, le management doit être repensé pour laisser place à l'innovation et à la personnalisation des produits et services et même des méthodes et pratiques managériale. L'entreprise est toujours à la recherche de plus de "pépites" parmi ses employés.

Pour cela, un phénomène de leadership se crée, permettant aux collaborateurs de s'engager dans des projets communs. Un nouveau style de leadership est en train d'émerger. Celui des émotions. Vous devez comprendre et connaître les personnes avec lesquelles vous travaillez. Le gérant est psychologue et veut être en confiance. Le manager se veut plus psychologue et confident.

Les qualités associées aux Y sont de ce fait d'une tout autre nature : «souple»,

¹⁵BARABEL (M) ET MEIER(O) : op.cit., p644

¹⁶Ibid. p646

«inventive», «polyvalente» et «dynamique»¹⁷.

➤ **La génération Z**

Également connue sous le nom de génération C en raison de sa communication, de sa collaboration, de sa connexion et de sa créativité. Ils rêvent de devenir auto-entrepreneurs. En effet, les entreprises les appellent les 'milléniales' et les considèrent déjà comme cibles à atteindre.

1.2.2. Une restructuration de la pyramide hiérarchique

On va vers la personnalisation des biens et services. L'entreprise orientée client est tout d'abord une entreprise qui se veut 'agile' et qu'elle doit savoir s'adapter rapidement.

Le premier changement majeur auquel les dirigeants ont dû faire face dans leurs équipes a été la reconstruction de la hiérarchie. Certes, travailler ensemble pendant des générations crée une certaine adaptabilité non seulement de la part du manager, mais aussi de la part de l'équipe elle-même.

Les modèles hiérarchiques sont beaucoup moins rigides aujourd'hui. Les employés ont plus de liberté et d'autonomie. La communication entre les différentes équipes est absolument nécessaire. La vie privée de chaque employé est également importante. De plus, l'image du "boss" ou "patron" a changé, devenant plus accessible et passant du dirigeant au chef d'orchestre.

Le manager doit savoir communiquer régulièrement, se faire respecter par sa compétence (et non par ses titres), tout en traitant l'autre comme un partenaire (et non comme un subordonné)¹⁸. Ainsi, de savoir changer leurs habitudes, en cherchant à s'adapter aux différentes évolutions culturelles sociales et économiques et en acceptant les remises en question et en cherchant à donner du sens aux missions proposées

1.2.3. L'utilisation des nouvelles technologies

Depuis les années 80, l'avènement du numérique a révolutionné notre façon de travailler. Nous reconnaissons la rationalité limitée des acteurs et la quantité croissante d'informations. Par conséquent, nous devons développer des outils pour collecter et analyser autant que possible toutes les informations. Ce sont deux aspects du knowledge management : Collecte et analyse. Plus tard, le manager constate l'effet puissant de « l'intelligence collective » au sein de l'entreprise. En effet, le partage des connaissances renforce l'esprit collectif et facilite de nombreuses démarches.

¹⁷ BARABEL (M) ET MEIER(O) : op.cit., p646

¹⁸Ibid., p652

Aujourd'hui, on parle de la notion « Manager les jeunes générations », ce sont les nouvelles générations « digitales » et « mondialisées » qui demandent de repenser les organisations et le management¹⁹. En effet, les attentes et les méthodes de travail de ces collaborateurs obligent les managers à faire preuve de transparence et à encadrer autrement leurs équipes. Les Y et Z ne placent pas le travail comme une priorité, tandis que les jeunes générations sont caractérisées par une forte autonomie et à la liberté accordé au travail. (Ce qui fait que cette génération donne de l'importance au travail du groupe et de l'initiative).

1.2.4. Un nouveau management

Par conséquent, Un nouveau management s'est apparu ; « le management de l'incertitude »²⁰. Il se concentre sur les risques externes et internes auxquels une entreprise peut être exposée. Les managers doivent former leur personnel pour qu'il soit plus flexible afin d'entreprendre des tâches hors pointe qui s'écartent de leurs capacités d'origine. Cette flexibilité concerne aussi bien les managers que les salariés. Un manager flexible est un manager qui s'adapte à différentes situations.

A travers cette évolution, nous pouvons constater que le management est en train de prendre plusieurs formes. Et que les managers adoptent à chaque fois un comportement différent afin de gérer leurs équipes.

I.2. Management situationnel et leadership

Dans la section précédente, nous avons constaté que le management classique n'a pas répondu aux différents besoins et exigences du nouvel environnement. De ce fait, il convient à montrer dans cette section l'apparition du management situationnel comme un élément essentiel de l'art de diriger. C'est pourquoi il faut d'abord expliquer le leadership et le management en général pour arriver à comprendre la notion du management situationnel.

Puis nous nous intéresserons aux différents travaux et styles du leadership en rapport avec le management situationnel. Enfin, nous expliquerons une approche contemporaine du management situationnel apporté par **Dominique Tissier** qui va nous aider à mieux valoriser et comprendre cette méthode de management moderne.

2.1. Généralités

Avant de comprendre le management situationnel il est nécessaire de passer par définir quelques concepts liés à ce modèle.

¹⁹BARABEL (M) ET MEIER(O) :op.cit., p651

²⁰BECK(U), « la société du risque», *la Revue Nouvelle*, 2016, n°3, SP

- **Le Management** : On peut définir le management comme la capacité à faire le travail par les autres. Pour être plus précis, on pourrait dire qu'il s'agit de concrétiser un projet dans un certain domaine en utilisant les ressources disponibles.²¹
- **Situationnel**
 1. Dans son sens large, relatif à la situation de quelque chose.²²
 2. Dans son sens restreint, ce terme renvoie à la diversité des individus qui exigent que les managers disposent d'une gamme très variée de comportements et que leur efficacité consiste à adopter, à un instant donné, le ou les styles qui commandent la situation²³
- **Le Management situationnel** : Le regroupement des deux termes désigne un ensemble d'outils efficaces et actuels pour adapter le mode de management aux situations en utilisant l'autonomie des individus et des groupes comme indicateurs de base.²⁴
- **Le Leadership** : Définitions proposées par des chercheurs en leadership :
 1. « *Le leadership est exercé lorsque les personnes [...] utilisent [...] les ressources institutionnelles, politiques, psychologiques, et autres pour stimuler, engager et motiver leurs subordonnés* »²⁵
 2. « *Le leadership est lié aux comportements d'un individu [...] qui dirige les activités d'un groupe vers un but partagé* »²⁶

2.1.1. La distinction entre Management et Leadership²⁷

Cette distinction est désormais importante, afin de comprendre pourquoi le management dans ses styles fait appel au leadership dans la seconde section.

Si les managers doivent être des leaders, les leaders ne sont pas forcément des managers (même s'ils le sont souvent). Il existe donc une distinction entre management et leadership. Le management gère **la complexité**. Ses pratiques et procédures sont une réponse à l'émergence des grandes entreprises. Un management adapté apporte l'ordre et la cohérence sur des points aussi importants que la qualité ou le rendement du produit.

²¹Nelson(B), Economy(P) et Grillot (A) : *Le Management pour les Nuls*, éditions Générales First, 2^{ème} édition, Paris, 2007, p22

²² « DICTIONNAIRE LAROUSSE » in site <https://www.larousse.fr/>

²³ Tissier(D) : *Management Situationnel : vers l'autonomie et la responsabilisation*, INSEP édition, 2018

²⁴Ibid,p2.

²⁵BURNS, (J-M): *Leadership*, Edition Harper & Row, New York, 1978, p.18.

²⁶ HEMPHILL, (J.K) et COONS, (A.E): *Development of the leader behavior description questionnaire*, édition Bureau of Business Reaserch, Ohio, 1957, p.8

²⁷ ARMSTRONG(M) : *Devenez un (encore !) meilleur manager*, traduit par Gaboriaud (M), Les Guides Réussite I L'Entreprise, SP

Quant au leadership, il gère **le changement**. L'une des principales raisons pour lesquelles il est devenu si important ces dernières années est que le monde industriel est devenu très compétitif et volatile.

Le management a pour but d'obtenir, de déployer, d'utiliser et de contrôler des ressources. Cependant, dès qu'il est question d'êtres humains (et c'est presque toujours le cas), il est impossible de parvenir à des résultats sans un leadership efficace. Il ne suffit pas de bien gérer les ressources, il faut également savoir diriger les gens. Henry Mintzberg affirme cette dernière : « *je crois qu'il faut voir le leadership comme une composante du management* »²⁸

- Le leadership définit une certaine direction, tandis que le management élabore des plans et des estimations.
- Le leadership dirige les personnes, le management organise et recrute.
- Le leader est une vraie source de motivation des Hommes et les développe tandis que le manager contrôle et résout les différents problèmes.

2.1.2. La distinction entre le Manager leader et le Manager gestionnaire

Bennis et Nanus, sont des chercheurs en leadership, voient que les leaders et les gestionnaires sont fondamentalement différents ; ils affirment que : « *managers are people who do things right, while leaders are people who do the right things* », (les gestionnaires sont des gens qui font les choses comme il faut, tandis que les leaders sont des gens qui font les choses qu'il faut).

D'autres auteurs, vue des exigences actuelles en matière de flexibilité et de réactivité, affirment que « Cette distinction est aujourd'hui dépassée, en réalité, on attend d'un manager qu'il ne soit pas seulement un bon gestionnaire, mais qu'il exerce le leadership »²⁹

Selon Henry Mintzberg, Le manager exerce son leadership de trois manières : auprès d'un individu (face à face), des équipes et de l'entreprise dans son ensemble.³⁰ Pour lui, être un leader c'est motiver les individus, participer au développement des individus, constituer et consolider des équipes, et créer et renforcer la culture d'entreprise.

Plusieurs recherches et analyses ont néanmoins révélé un certain nombre de caractéristiques que les leaders efficaces ont généralement en commun. John Adair (1984) nous en fournit la liste suivante³¹ :

- **L'enthousiasme** : une volonté communicative que les tâches soient exécutées.

²⁸ MINTZBERG(H) : *Manager L'essentiel*, édition Mergnard-Vuibert, Paris, 2014, p51

²⁹ CHARPENTIER, (P) : *Management et gestion des organisations*, édition Armond Colin, Paris, 2007. p.77.

³⁰ MINTZBERG(H) : op.cit., p51

³¹ ARMSTRONG(M) : op.cit. p180.

- **L'assurance** : Une confiance en soi que tout le monde peut ressentir en essayant d'éviter l'arrogance.
- **La force de caractère** : résilient, tenace et exigeant, et recherchant plus le respect que la popularité.
- **L'intégrité** : Honnête envers lui-même, inspirant confiance par son entièreté, sa moralité et sa droiture.
- **La chaleur humaine** : Bienveillante, soucieuse et respectueuse des autres
- **L'humilité** : Toujours prêt à écouter et à reconnaître ses torts, ni arrogant ni autoritaire.

En outre Daniel Goelman (1998), souligne la nécessité d'un niveau élevé d'intelligence émotionnelle³²

2.2 Management situationnel et styles de leadership

2.2.1 L'évolution du modèle du Management situationnel à travers les différentes recherches sur le leadership

2.2.1.1. Les recherches de LIKERT, KATZ et KAHN

Ces recherches, conduites par LIKERT, KATZ et KAHN, liée aux études faites à l'Université du Michigan qui sont contemporaines à celles de l'Université d'Ohio. Elles consistent à :

- Identifier des groupes de travail dont les performances sont différentes ;
- Puis décrypter les styles de leadership pratiqués au sein de ces groupes.

Deux orientations ont été dégagées en matière de style de leadership :

- **Le manager orienté vers l'employé** : Le manager qui manifeste cette tendance, accorde un grand intérêt aux relations interpersonnelles, à la cohésion du groupe et à la satisfaction des besoins des subordonnés ;
- **Le manager orienté vers la production** : Le manager qui affiche cette propension s'intéresse essentiellement aux aspects techniques du travail et à l'atteinte des objectifs organisationnels.

« Les conclusions de ces études se révèlent extrêmement favorables aux leaders orientés vers l'employé, susceptibles d'obtenir une productivité élevée et une satisfaction plus grande de leurs subordonnés »³³

³² Ibid.p181.

³³ ROBBINS, (S) et DECENZO, (D): Op.cit., p.326

Rensis LIKERT, en approfondissant ces recherches, a distingué quatre styles de leadership

- **Le style autoritaire** : Le manager s'appuie essentiellement sur la crainte et la sanction comme moyen d'incitation de ses subordonnés pour l'accomplissement de leurs tâches.
- **Le style paternaliste** : Le manager utilise les récompenses et les menaces comme moyen d'incitation des subordonnés pour réaliser le travail, faible décentralisation.
- **Le style consultatif** : le manager consulte ses subordonnés, mais sans être tenu de prendre en considération leurs suggestions, et encourage le travail en équipe.
- **Le style participatif** : Le manager favorise la participation active de ses subordonnés dans la prise de décision.

2.2.1.2. La grille managériale de BLACK ET MOUTON

Est une sorte d'analyse du comportement des leaders en intégrant deux variables :

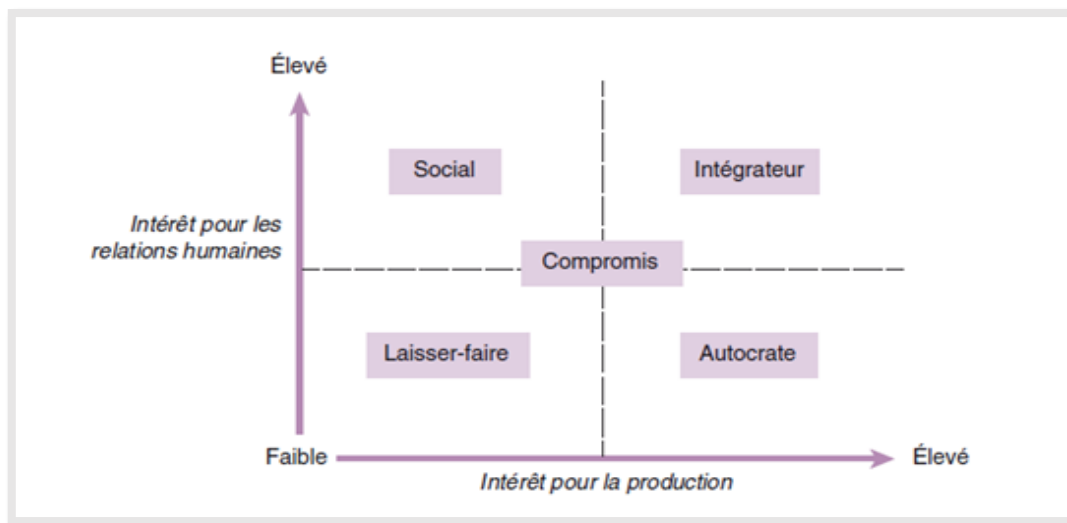
- L'intérêt porté aux hommes.
- L'intérêt porté à la production

Le résultat de cette analyse est résumé dans un tableau distinguant cinq types de leaders (voir figure 01) :³⁴

- **Le style 9-1** : manager **autocrate** (intérêt élevé pour la production / intérêt faible pour les relations humaines).
- **Le style 1-9** : Le manager **social** (intérêt faible pour la production / intérêt élevé pour les relations humaines).
- **Le style 1-1** : Le manager **laisser-faire** (intérêt faible pour la production / intérêt faible pour les relations humaines).
- **Le style 5-5** : Le manager de **compromis** (intérêt moyen pour la production / intérêt moyen pour les relations humaines).
- **Le style 9-9** : Correspond au manager **intégrateur** (intérêt élevé pour la production / intérêt élevé pour les relations humaines).

³⁴ LAUNDRIEUX-KARTOCHIAN(S), op.cit., p67

Figure 01 : Les cinq types de leaders de Black et Mouton



Source : LAUNDRIEUX-KARTOCHIAN(S), op.cit., p67

« La plupart des managers ont un ou plusieurs styles de rechange ainsi qu'un style dominant ». ³⁵ Si le style dominant (c'est-à-dire son style de grille) ne peut pas être appliqué, le manager s'appuie sur un autre style appelé de rechange.

N'importe quel style peut être utilisé comme rechange. C'est cette combinaison diversifiée de dominant / rechange qui caractérise le manager exact et le rend unique. L'analyse de Blake et Mouton est particulièrement intéressante car elle n'est pas mécanique (aucun style n'est meilleur par rapport aux autres styles). Ils préfigurent la théorie du management situationnel et expliquent les différents comportements d'une même personne.

2.2.1.3. La théorie de la contingence de Fiedler :

« Les travaux de Fried FIEDLER ont marqué dans les années soixante, l'avènement de l'ère situationnelle »³⁶. Fiedler constate que la performance d'un groupe de travail est fonction de :

- Le style de leadership pratiqué par le manager ;
- Le degré de maîtrise de la situation (le degré d'influence et de contrôle que confère la situation au manager).

La maîtrise de la situation dépend de trois facteurs suivants : **la structuration de la tâche, le**

³⁵LAUNDRIEUX-KARTOCHIAN(S), op.cit., p67

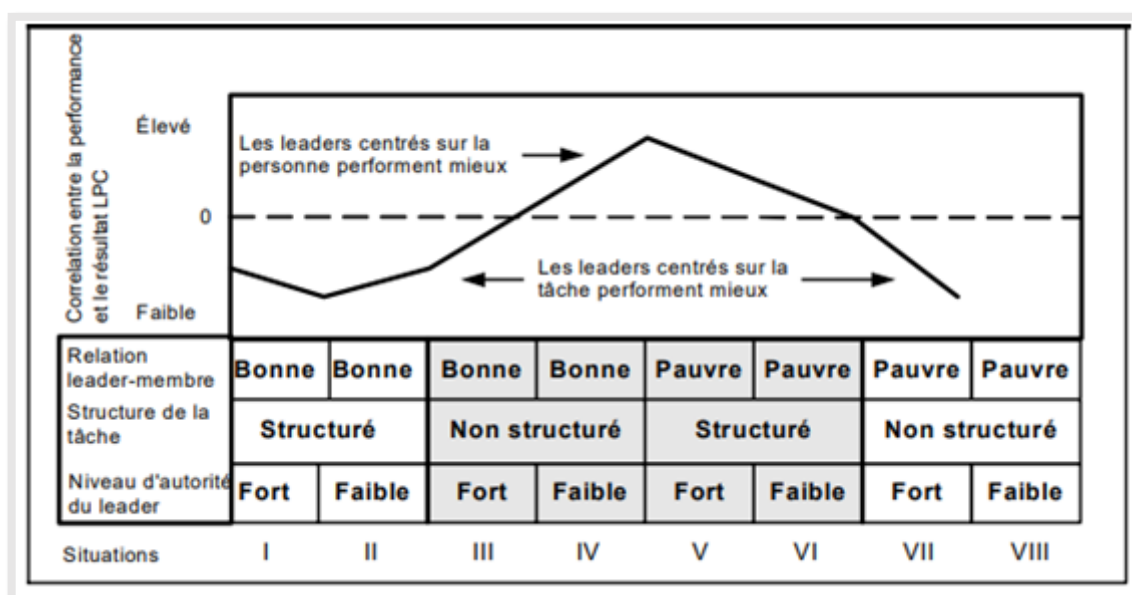
³⁶SCHERMERHORN, (J) et autres : *Comportement humain et organisation*, édition ERPI, 3^{ème}éditions, Québec, 2006, p.366.

pouvoir du manager et les relations du manager avec ses subordonnés.

Fiedler, considère que les individus sont pratiquement incapables de changer leur style de leadership ; Ainsi, pour avoir une équipe performante il propose deux solutions (voir figure 02) :

- Soit **adapter la situation au style** de leadership du manager en modifiant les facteurs situationnels (le pouvoir du manager, la structuration du travail et l'état des relations du manager avec ses subordonnés) ;
- Soit **adapter le style de leadership en changeant le manager** (désigner un autre manager dont le style de leadership convient avec la situation).

Figure 02 : La théorie de la contingence de Fiedler.



Source: FRED, (F): The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation, Administrative Science, Quarterly, 1972, p.455.

2.2.1.4. La théorie de l'objectif-trajectoire de House :

Elle est appelée aussi la théorie du cheminement critique. « *Le terme de « l'objectif - trajectoire » ou de « cheminement critique » découle de l'idée que les leaders efficaces éclairent le chemin afin de permettre à leurs subordonnés de parvenir à l'accomplissement de leurs objectifs professionnels »*³⁷

Robert HOUSSE identifie quatre styles de leadership :

³⁷ ROBBINS, (S) et DECENZO, (D) : op.cit., p427

- **Le style directif** : Le manager se préoccupe de la production, organise le travail, indique aux employés ce qu'il attend d'eux et leur donne les instructions en vue de réaliser les tâches ;
- **Le style bienveillant** : Le manager se préoccupe du bien être des subordonnés et adopte des attitudes amicales avec eux ;
- **Le style participatif** : Le manager consulte ses subordonnés et leur demande des* suggestions dont il tient compte avant la prise de décision ;
- **Le style axé sur les réalisations** : Le manager fixe des objectifs ambitieux de production, attend de ses subordonnés de fournir de grands efforts et met l'accent sur la qualité du travail.

2.2.1.5. Le modèle de leadership situationnel de Hersey et Blanchard :

Paul Hersey et Ken Blanchard ont popularisé une théorie aujourd'hui largement répandue qui pose le principe d'un management nécessairement flexible. Le manager doit adapter son management selon ses collaborateurs et la situation dans laquelle ils se trouvent. C'est le Management Situationnel. Il constitue une réponse et une évolution du modèle proposé par Robert Blake et Jane Mouton. Il se distingue du modèle Blake et Mouton en réfutant l'idée d'un style de management optimal, en lui opposant l'idée que, selon les situations, l'efficacité des différents styles de management peut varier³⁸.

Le management situationnel est aujourd'hui « un grand classique » qui est présenté dans la grande majorité des séminaires et formations sur le management.

La théorie du Management Situationnel découle des travaux de Paul Hersey et Kenneth Blanchard (1980). Pour eux, un « bon » leader est un leader qui adapte son style de leadership à la situation. Tantôt directif, tantôt participatif, il n'y a pas de « bon » style de management, seulement une situation plus adaptée qu'une autre dans le but de développer l'autonomie des collaborateurs.

Ils distinguent 4 « lois » du Leadership Situationnel :

- Le développement de l'autonomie des salariés qu'il a à sa charge.
- La capacité d'adaptation du (ou des) style(s) de management mis en place selon la situation
- La capacité d'évaluation (en permanence) de l'autonomie de ses collaborateurs.

³⁸Sous la direction de BROUARD (S) ET DAVERIO(F) : *Les outils du développement personnel pour manager*, édition Eyrolles, paris, 2010, p91

- La mise en place d'un cadre propice au développement de l'autonomie.

Selon ces deux auteurs, Le niveau d'autonomie se définit ainsi :

Niveau d'autonomie = niveau de motivation + niveau de compétences

Pour Blanchard, il existe quatre **niveaux de développement** chez une personne : D1, D2, D3 et D4. Chaque niveau se caractérise par deux composantes majeures : la compétence et l'engagement³⁹.

- **D1, maturité faible** : Compétence faible/ Engagement élevé
- **D2, maturité moyenne-faible** : Compétence faible à moyenne/ Engagement faible
- **D3, maturité moyenne-élevée** : Compétence moyenne à élevée / Engagement variable
- **D4, maturité élevée** : Compétence élevée/ Engagement élevé

Ces niveaux de maturité constituent des tendances, qui ne sont pas statiques, et qui évoluent avec le temps dans un sens comme dans l'autre. Cependant, Hersey et Blanchard mentionnent un cercle vertueux d'amélioration de l'autonomie des collaborateurs que le leader-manager doit encourager et accompagner⁴⁰.

Pour chaque situation donnée, on fait appel à l'un des styles de leadership. Le leader aura le choix d'adopter plusieurs styles de management et Ken Blanchard les définit :

- Management Directif
- Management Persuasif
- Management Participatif
- Management Délégatif

En fonction du niveau de maturité du collaborateur et de la situation, le manager adaptera son management

2.2.1.6. Le management situationnel selon Dominique Tissier (contemporain)

TISSIER apporte un complément fondamental aux autres auteurs traitant le management situationnel. « *L'efficacité à court terme dans l'exercice du management doit être recherchée* ». ⁴¹

Il s'agit d'adopter des styles différents et de s'adapter à l'environnement de travail, notamment à l'autonomie professionnelle des individus et des groupes dont a la responsabilité.

³⁹Sous la direction de BROUARD (S) ET DAVERIO(F) : op.cit. p88.

⁴⁰ Ibid.p89

⁴¹PEMARTIN (D) : *TPE/PME : réussissez grâce aux méthodes et outils RH*, EMS Editions, paris, 2017, p264

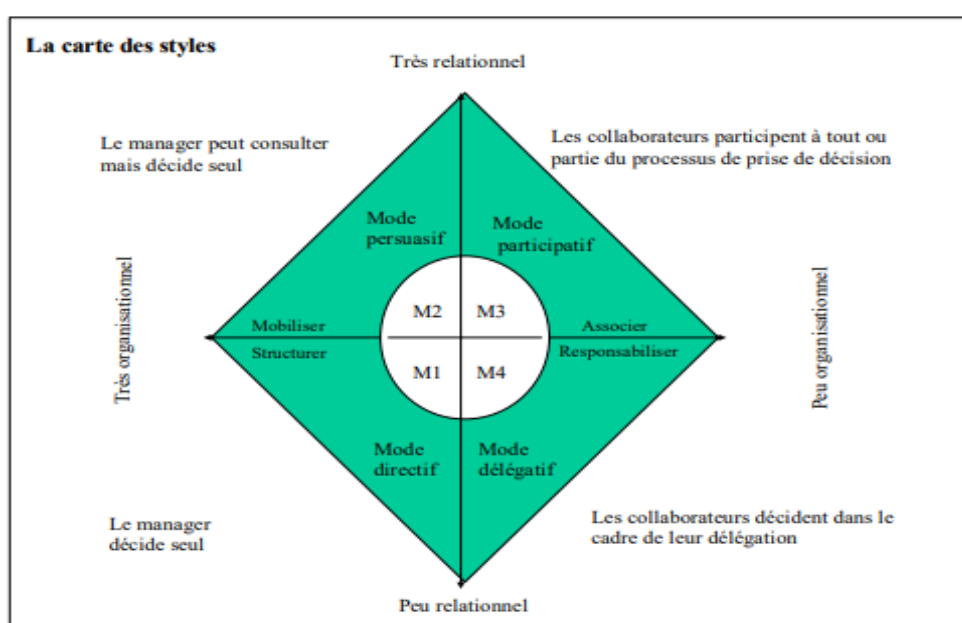
▪ La carte des styles de management⁴²

Dans cette carte l'auteur Dominique Tissier présente les modes de management à travers deux composantes essentielles :

- L'environnement de travail qui est mis en place ;
- Les comportements et modes de fonctionnement associés.

Pour caractériser les modes, il part du postulat que le manager choisit d'investir dans l'exercice de son métier, et de la manière dont il manifeste l'utilisation de cette énergie. La carte des modes (voir figure 03) montre les deux axes que cette orientation peut prendre :

Figure 03 : La carte des styles de management



Source : TISSIER(D) : op.cit., p48.

➤ **A l'horizontale :** L'auteur identifie des comportements organisationnels comme définir des objectifs par exemple. Sur ce schéma : à droite (EST) : peu organisationnel et à gauche (OUEST) : très organisationnel.

➤ **A la verticale :** L'auteur identifie les comportements relationnels comme écouter et conseiller. Sur ce schéma : vers le bas (SUD) : peu relationnel et vers le haut (NORD) : très relationnel. Ces deux axes se combinent pour faire apparaître quatre positions constitutives du management situationnel.

Le secteur M1 : Il identifie le mode **directif** dont le rôle est de structurer. Les décisions

⁴²Tissier(D) : Management Situationnel : vers l'autonomie et la responsabilisation, INSEP édition, 2018, SP

Chapitre I : Du management traditionnel au management situationnel

sont prises par le manager. Il est très organisationnel, peu relationnel.

Ce style de management est efficace, s'il est temporaire, si les collaborateurs sont peu expérimentés ou nouvellement arrivés, si le manager se trouve dans une situation d'urgence ou de crise. Ce style est à utiliser avec modération au risque d'être perçu comme un dictateur. Ce que fait le manager : JE

Le secteur M2 : Il identifie le mode **persuasif** dont le rôle est de mobiliser. Les décisions sont prises par le manager. Il est organisationnel et très relationnel.

Le comportement du manager se caractérise par l'utilisation de la persuasion pour gagner l'adhésion, la communication pédagogique pour l'explication, la consultation pour faciliter ses prises de décision. Ce type de management est efficace si le manager est authentique et sincère, si le groupe a du mal à s'exprimer, à donner des idées et si les collaborateurs ont besoin d'être valorisés, rassurés, encouragés.

Ce que fait le manager : JE+VOUS

Le secteur M3 : Il identifie le mode **participatif** dont le rôle est d'associer. Le manager partage les décisions, il est peu organisationnel et très relationnel.

Ce style de management est efficace si le manager sait se mettre à l'écoute des autres, si les contrats de collaboration sont respectés, si le processus de décisions est effectivement partagé et si les collaborateurs sont expérimentés.

Ce que fait le manager : JE+VOUS+NOUS

Le secteur M4 : Il identifie le mode **Déléгатif** dont le rôle est de déléguer. Les décisions sont prises avec le groupe ou la personne. Le comportement du manager est peu organisationnel et peu relationnel.

Ce style de management est efficace si le manager sait être à la fois disponible et en retrait, si les collaborateurs font preuve déjà d'un grand savoir-faire tant technique que relationnel et que si les contrats de délégations sont bien « calibrés »

Ce que fait le manager : VOUS+NOUS

Tableau 02 : Résumant les différents styles de management cités selon plusieurs auteurs et théoriciens.

Les différentes recherches sur les styles de leadership	
Les recherches de LIKERT, KATZ et KAHN	<ul style="list-style-type: none"> - Orientation relation humaine - Orientation production et résultat
La grille managériale de BLACK ET MOUTON	<ul style="list-style-type: none"> - Style autocrate - Style social - Style Laisser-faire - Style compromis - Style intégrateur
La théorie de l'objectif-trajectoire de House	<ul style="list-style-type: none"> - Style Directif - Style Bienveillant - Style Participatif - Axé sur les réalisations
Le modèle de leadership situationnel de Hersey et Blanchard et celui de Dominique Tissier	<ul style="list-style-type: none"> - Style Directif - Style Persuasif - Style Participatif - Style Déléгатif
Un management situationnel qui résume les différents styles cités auparavant par les différents auteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Directif - Participatif - Déléгатif - Axé sur les résultats

2.2.2. Apports et limites du management situationnel

L'apport principal du management situationnel est de rappeler aux managers qu'ils ont intérêt à prendre du recul, à adapter leur management à la situation, et à les décourager d'adopter un management stéréotypé.

Le résultat fondamental pour les managers est d'être plus prudents et finalement plus autonomes dans leur capacité à adopter différents comportements possibles et à analyser et

résoudre les problèmes administratifs quotidiens.

De plus, le management situationnel centré sur les mécanismes de leadership apporte une bonne réponse aux besoins de gestion en dehors de la hiérarchie. Par conséquent, il s'agit d'un outil utile pour changer les organisations afin de manager le changement et de se comporter dans toutes les disciplines.

Comme toute autre modélisation, elle trouve des contraintes dans la nécessaire simplification (en toute théorie) de l'organisation de sa gestion. « *Prendre le modèle tel qu'il est et faire l'économie d'une analyse in situ et le plus sûr moyen de dévoyer le modèle* ». ⁴³

I.3. Les compétences critiques du leadership

3.1. Communication/écoute :

La communication est identifiée comme la compétence de leadership la plus critique. La capacité d'écouter, de lire le langage corporel, de poser des questions, de fournir des commentaires et de générer une communication bidirectionnelle efficace renforce la confiance et peut prévenir les problèmes de performance sur la route.

De plus, la capacité d'utiliser confortablement une variété de styles de communication afin d'articuler les buts et les objectifs ouvre la voie pour des relations de travail saines à tous les niveaux d'une organisation. Fournir des informations pertinentes permet aux employés de participer pleinement à leur travail.

3.1.1. L'écoute active

Vous ne pouvez pas bien communiquer juste en parlant. Vous avez également besoin d'écoute active, de l'authenticité et de l'empathie. Dans le contexte de la communication, l'écoute active est une manière structurée d'écouter et de répondre aux interlocuteurs⁴⁴.

Selon Carl Rogers (l'initiateur des techniques non-directives), l'écoute active se définit comme étant « *une technique de communication qui consiste à utiliser le questionnement et la reformulation, se caractérise par une manifestation de respect et de confiance chaleureuse envers l'interlocuteur, lui permettant de briser les défenses et de s'exprimer librement* »⁴⁵.

Le plus important est de communiquer **sans** porter de **jugement**. Selon Rogers⁴⁶, quelle

⁴³ Sous la direction de BROUARD (S) ET DAVERIO(F) : *Les outils du développement personnel pour manager*, édition Eyrolles, paris, 2010, p91

⁴⁴https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/mentalhealth_activelistening.html#:~:text=Dans%20le%20cadre%20de%20la,ce%20qu'elle%20vous%20dit. Date de modification : 25/04/2022, consulté le 26/04/2022 à 00h49

⁴⁵<https://hr4free.com/fr/Techniques-de-communication/D%C3%A9finition-%C3%A9coute-active-Carl-Rogers> publié en 2022 consulté le 26/04/2022 à 00 :41

⁴⁶ Ibid., SP

que soit la technique que l'on utilise, elle ne sert à rien si « l'écouter » ne met pas en place une attitude mêlée d'authenticité et de compréhension, sans chercher à interpréter et/ou juger.

Savoir écouter pour Rogers repose sur le respect de cinq éléments essentiels :

1. **L'accueil**
2. **Concentrez-vous sur la vie des autres, pas sur ce qu'ils disent.**
3. **Montrer à l'autre qu'on le respecte**
4. **Être un véritable miroir**

Nous pouvons constater que l'écoute active est un moyen de communication essentiel, elle permet de créer un lien de confiance entre le manager et le managé.

De ce fait, il devient nécessaire d'éclairer que les deux concepts « confiance et leader » sont complémentaires.

3.1.2. La confiance :

Armand Ali, dans son ouvrage intitulé « confiance et leadership » montre l'importance de construire une relation de confiance entre le leader manager et ses collaborateurs pour qu'il puisse gérer son équipe de manière efficace « La nécessité de générer de la confiance et de conduire des hommes dans un environnement incertain nous a conduit à définir le profil du leader, capable de construire les relations de confiance puis à dessiner un nouveau mode de leadership traduit par le trust Leadership Profile ». ⁴⁷

A travers la confiance le manager-leader encourage la prise d'**initiatives** et permet d'avoir un **feedback**. Autrement dit, c'est la confiance qui permet de collaborer et de faire participer les collaborateurs dans les décisions. « *Donnez-leur la possibilité de sortir des sentiers battus afin que l'énergie soit libérée pour que les gens puissent penser et proposer par eux-mêmes* »⁴⁸.

3.2. Les compétences managériales

La deuxième compétence la plus critique qu'un leader pourrait posséder lorsqu'il travaille avec d'autres est de développer les autres en appliquant le style de leadership approprié en fonction des compétences, des besoins et des performances de l'individu. Cela signifie **adopter une approche situationnelle du leadership**.

De plus, les leaders les plus efficaces servaient de modèle pour les comportements qu'ils recherchaient et aussi de coach pour les individus et les équipes.

Nous pouvons rajouter d'autres critiques telles que :

⁴⁷ ARMAND(A) : *Confiance et leadership, dans un environnement complexe*, ESF éditions, 1^{re} édition, Paris, 2016, p210

⁴⁸ Ibid.p129

3.2.1. L'Intelligence émotionnelle et empathie

Une autre compétence importante et essentielle que les dirigeants peuvent posséder est la capacité de faire passer les besoins, les problèmes et les préoccupations de leurs employés avant les leurs. La capacité de faire preuve d'empathie, de comprendre, d'établir des relations, de montrer de l'intérêt, d'encourager, de s'engager et de se connecter avec des subordonnés directs est essentielle. Valoriser les autres, se concentrer sur l'unicité individuelle et préserver la dignité d'un individu crée un environnement d'autonomisation.

3.2.2. Les valeurs et intégrité

Afin d'inspirer et de diriger les autres, un leader doit faire preuve d'une honnêteté et d'une intégrité exceptionnelles et être un modèle qui donne l'exemple. Les leaders avec un fort sens du caractère et de l'humilité ont le sens de faire la bonne chose parce que c'est la bonne chose, pas parce qu'ils attendent quelque chose en retour.

3.2.3. La vision

Les dirigeants doivent avoir une vue d'ensemble et la capacité de communiquer et de mobiliser les gens autour d'une vision commune. Être capable de traduire la vision et les objectifs dans la langue de chaque personne, puis de les intégrer dans son travail quotidien est considéré comme une compétence essentielle. Le mouvement collectif vers une vision partagée motive et inspire les gens à communiquer.

3.2.4. La responsabilisation

Les dirigeants d'aujourd'hui doivent donner la priorité à leurs employés, traduire la vision et donner à leurs employés les moyens de la réaliser en leur fournissant les connaissances, les compétences et la possibilité de performer. Impliquer les autres et les encourager à s'approprier instille un sentiment de fierté qui peut libérer la performance et la productivité.

3.3 La formation

Le développement des collaborateurs est l'une des responsabilités majeures des managers. Il garantit la performance actuelle et la performance future de l'équipe tout en accroissant la rétribution de chacun de ses membres⁴⁹. Pour cette raison, la formation est l'outil de développement des compétences qui vient le plus souvent à l'esprit.

« En formant, vous accroissez également vos talents en matière de communication, de mise en forme de vos messages. Ces compétences que vous renforcez en formant vos

⁴⁹VIARGUES(J) : *Le guide du manager d'équipe, les clés pour gérer vos ressources humaines*, éditions d'Organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2004, p140

collaborateurs sont au fond celles qu'on attend aujourd'hui d'un manager d'équipe »⁵⁰.

3.3.1. Condition d'utilisation de la formation

Beaucoup d'entreprises dépensent des sommes considérables en formation sans être vraiment sûres de leur retour sur investissement. Voici quelques conditions d'utilisation efficaces de cet outil⁵¹ :

- Premièrement, nous devons clarifier à quoi il doit contribuer
- Nous pouvons ensuite analyser quand la formation est disponible et analyser nos besoins de formation.
- Ensuite, fixez des objectifs qui permettent une évaluation sérieuse de l'impact et créez des spécifications pour les spécialistes de la formation qui ont besoin de communiquer.

Ainsi, le management situationnel, qui est utilisé comme outil de formation des cadres, permet de mettre en place des projets internes. Il peut faciliter l'émergence d'une culture de leadership commune. Le management situationnel va contribuer dans ce cas à révéler de nouveaux rôles dans les actes quotidiens des leaders pour développer l'autonomie de leurs collaborateurs.

Nous pouvons conclure qu'un style de leadership adapté à chaque collaborateur et chaque situation nécessite forcément des compétences clés à tenir en compte, tels que : la responsabilisation, la bonne communication, la formation, l'empathie, l'écoute active, la confiance... Tous ces éléments font la différence entre un bon leader situationnel d'un autre.

Nous pouvons retenir à travers ce chapitre, que le management situationnel mérite que l'on y travaille au vue des avantages qu'il apporte à la fois à l'organisation et à l'individu. Cependant, la perception selon laquelle vous êtes un manager ou un managé est différente. Les bénéficiaires du situationnel peuvent avoir des difficultés à interpréter l'attitude de leur cadre qui peut évoluer selon qu'il s'adresse à tel ou tel professionnel en vertu des lois du management situationnel.

Ce chapitre nous ouvre de nouveaux horizons sur les pratiques managériales et il nous appartient de nous en inspirer pour devenir des managers en situation...de questionnement.

⁵⁰VIARGUES(J) : op.cit. p120

⁵¹Armand(A) : op.cit. p125

CHAPITRE II
LA PERFORMANCE HUMAINE

Aujourd'hui, le concept de performance est au cœur des sujets et des discours des dirigeants d'entreprise. Chaque entreprise choisira la façon dont elle évalue sa performance qui convient pour répondre à ses objectifs, qu'il s'agisse de politique de rémunération, de programmes de formation, de suivis individuels, ou même des méthodes d'organisation du travail et de management.

Nous vivons dans un environnement en constante évolution, touché par la crise dont on considère l'être humain beaucoup plus prévisible par rapport à cet environnement instable en s'appuyant sur des moyens plus stratégiques qui permettront de répondre aux besoins individuels, au service du bien collectif. C'est pour cela nous nous intéressons à l'aspect humain de la performance.

Dans ce 2^{ème} chapitre nous allons examiner l'importance de la performance humaine et son lien avec le management situationnel. Nous allons commencer par définir quelques concepts liés à la performance (mesure, évaluation ainsi que ses sources).

Ensuite, nous allons présenter quelques concepts de base sur la performance humaine, la performance individuelle et collective. Et enfin, nous allons montrer la relation qui existe entre le management situationnel et la performance humaine à travers l'explication de plusieurs relations qui existent entre des variables relationnelles et situationnelles et celle de la performance humaine.

Nous allons conclure ce chapitre par un Benchmark retraçant quelques illustrations sur des études déjà faites sur la relation entre le leadership situationnel ou le management situationnel et la performance humaine.

II.1. Généralités sur la performance

Lors de toute démarche d'évaluation des entreprises et des organisations, la notion de performance fait surface.

Définir la performance cela suppose mettre des moyens pour atteindre un objectif et par la suite mettre en place un système d'évaluation et de mesure.

1.1. Définitions

Étymologiquement la Performance vient de l'ancien français performer qui signifiait « accomplir, exécuter »⁵²

La performance est une notion souvent utilisée dans le domaine des affaires. Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions.⁵³

Plusieurs notions sont liées à la performance : le rendement, la productivité, l'économie et l'efficience, l'efficacité sont probablement les plus connues. D'autres termes lui sont aussi associés tels que la santé, la réussite, le succès et l'excellence. Cela signifie que le choix des critères de performance est lié au statut et aux rôles des individus ou des groupes dans l'organisation.

À titre d'exemple :

- Un dirigeant pourra définir l'efficacité comme étant la rentabilité ou la compétitivité de son organisation ;
- Un employé, comme la qualité de la prise de décision et le climat de travail ;
- Un consommateur, comme la qualité du produit et du service à la clientèle.

C'est dans ce sens qu'on peut affirmer que le concept de performance est à la fois surdéterminé à cause de la spécificité et du particularisme des différentes définitions, et indéterminé en raison de la diversité des individus et des groupes détenteurs d'enjeux de la performance.⁵⁴

1.1.1. La Performance dans le champ de la gestion :

Selon **Bourguignon** la signification du mot performance, dans le champ de la gestion, se regroupe autour de trois sens primaires, à savoir ³ :

⁵² . ISSOR, (Z) : «La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », *Projectics / Projéctica / Projectique* 2017, Vol .2, n°17, pp.93-103.

⁵³SOGBASSI BOCCO, (B) : « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2010, Vol.1, n°241, pp117-124.

⁵⁴BOUDJLIDA, (A) : *la performance financière des PME manufacturières conceptualisation et mesure*, mémoire de master, université du Québec, Trois-Rivières, 2002.

- **Le premier sens est la performance-succès** : lorsque la performance est synonyme du succès. Ce sens inclut des jugements de valeur concernant les cadres de référence, qui représente la réussite du point de vue de l'observateur.
- **Le deuxième sens est la performance-résultat** La performance fait ici référence au résultat d'une action. En d'autres termes, il s'agit d'une évaluation ex post des résultats obtenus sans jugement de valeur.
- **Enfin, le dernier sens est la performance-action** : la performance peut signifier une action ou un processus.

Le mot est donc « attrape tout » car il comprend à la fois l'idée d'action et celle d'état ou résultat final.

1.1.2. La Performance dans le champ de l'entreprise

Nous pouvons définir la performance ... comme le degré d'atteinte des résultats liés à l'effort fourni et aux ressources consommées. Elle repose principalement sur les notions d'efficacité, d'efficience et de pertinence.

Par ailleurs, P. Lorino considère que « *la Performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* »

Selon **Bessir**⁵⁵, il existe quatre points de convergence entre les différentes définitions de la performance, à savoir :

1. Le terme performance est souvent utilisé dans un contexte d'évaluation et liée à la valeur
2. La performance a plusieurs dimensions, dont le nombre est variable selon les auteurs.
3. La performance est souvent mise en relation avec la cohérence et la pertinence.
4. Elle est considérée par les auteurs comme étant un concept subjectif

A travers ces définitions nous pouvons constater que la notion de performance dans l'entreprise peut être définie comme étant le ratio entre les efforts déployés pour atteindre un objectif et les résultats obtenus.

1.1.3. Pluralité terminologique :

Nous remarquons une pluralité et des lectures différentes du concept Performance, que nous tenterons de les résumer comme suit :

Selon Saulquin (2007), trois grandes évolutions permettent la compréhension des diverses

⁵⁵ISSOR, (Z) : « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », *Projectics / Proyéctica / Projectique* 2017, Vol .2, n°17, pp.93-103.

grilles de lecture de la performance.⁵⁶

1.1.3.1. D'une performance financière à une performance organisationnelle

Le concept de performance a fait l'objet de nombreux modes d'opérationnalisation de la part des chercheurs en gestion.

Pendant longtemps, le concept de performance a été réduit à une simple dimension centrée sur l'aspect financier d'après Bourguignon. Saulquin (2007) affirme que la performance fut un concept unidimensionnel, mesuré par le profit en raison du poids de propriétaires dans le processus de décision. Il rajoute que la mesure de la performance « vise essentiellement la création de valeur pour les actionnaires⁵⁷ ». Plusieurs auteurs ont critiqué cette vision (Lebbas, Bouquin) var elle n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entrepris, tels que les clients, les dirigeants, les salariés⁵⁸.

Par ailleurs, d'autres auteurs tels que Kalika en 1988 propose une image plus large de la notion de résultat. Il propose d'intégrer des indicateurs variés, à titre d'exemple : **la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité**, etc.

1.1.3.2. D'une performance objective à une performance en tant que construit social

Quand il y a une acceptation des différences des objectifs et des participants en organisation, détient alors autant de sens et de significations et devient plus subjective. Le dirigeant ou celui qui utilisera l'information sera celui qui définira la performance. Donc, la performance est une affaire de perception et chacun la définit selon le contexte et la situation particulière dans laquelle il se positionne. Vu que les acteurs n'ont pas la même perception de la performance elle reste multidimensionnelle.

1.1.3.3. D'une performance « outil de mesure » à une performance « outil de gestion »

Saulquin affirme que l'analyse de la performance comme un simple « outil de mesure » semble être réductrice⁵⁹. Il montre qu'elle peut être utilisée comme un outil de management, car les modèles d'évaluation de la performance reposent sur une relation positive entre les pratiques managériales et les indicateurs de performance intermédiaires (productivité, qualité.).

⁵⁶ ALAMI et autres : *Performance des équipes : Cas des PME marocaines*, édition L'Harmattan, Maroc, 2018, p21.

⁵⁷ ALAMI et autres : op.cit. p.21

⁵⁸ SALGADO (M) : *La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations*. 2013, p2

⁵⁹ Ibid.p2

Chapitre II : la performance humaine

Selon Savall en 1989, la performance sociale et la performance économique sont deux notions indissociables, en s'appuyant sur l'analyse socio-économique qui évalue la performance globale de l'entreprise en associant la performance économique à court terme (résultats immédiats), à moyen terme (création de potentiel) et la performance sociale.

De ce fait, nous déduisons que la performance ne doit pas être réduite comme simple outil de mesure.

A travers cette grille de lecture, nous avons confirmé l'abandon de l'approche unidimensionnelle de la notion de performance, au profit d'une vision plus large. Et sa complexité fait qu'il y a des critères « extra- financiers » à prendre en considération et qu'il n'y a pas une voie unique pour la mesurer.

1.4. Performance globale

En effet, aujourd'hui les organisations sont aussi attendues sur⁶⁰ :

- Leur impact social ;
- Leur impact environnemental ;
- L'éthique de leur principe de gouvernance.

Le terme utilisé pour regrouper ces différents types de performance est celui de « performance globale ».

Les critères pour apprécier la performance globale de l'entreprise peuvent être comme suit :

Tableau 03 : Quelques critères de la performance globale

Critères	Financiers	Sociétaux	Environnementaux	Bonne gouvernance
Exemples	Marge, chiffre d'affaires, part de marché, % de croissance, retour sur investissement...	Respect des droits de l'Homme, refus de travailler avec des clients ou des fournisseurs aux pratiques non éthiques, respect du droit du travail, offre d'une rémunération décente	Tri et recyclage des déchets, réduction des émissions de CO ₂ , consommation maîtrisée de l'électricité, refus des tests sur les animaux, utilisation de produits biologiques...	Tri et recyclage des déchets, rationalisation des ressources, transparence dans la gestion des comptes,

⁶⁰<https://openclassrooms.com/>, consulté le 15/05/2022 à 10h11

		et adaptée, contribution à la formation continue, respect des normes d'hygiène et de sécurité, bien-être des salariés, refus des discriminations...		plafonnement des rémunérations des dirigeants, pratiques managériales éthiques, culture de la collaboration et de la confiance...
--	--	--	--	--

source : [Liez performance individuelle et performance d'entreprise - Gérez la performance de vos collaborateurs - OpenClassrooms](#) consulté le 15/05/2022 à 10h11

Marion et al⁶¹ affirment que la performance peut être associée à quatre principes fondamentaux, à savoir :

L'efficacité : qui signifie l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs.

L'efficacité se mesure par : $L'efficacité = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{objectifs visés}}$

On pourra alors parler d'organisation efficace.

L'efficience : qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à un indicateur de mesure des capitaux employés.

L'efficience se mesure avec un ratio : $L'efficience = \frac{\text{résultats obtenus}}{\text{frais engagés}}$

Ce calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources.

La cohérence : qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens⁶².

La pertinence : qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet l'évaluation de la performance dans le domaine stratégique.

Donc, nous pouvons constater que le concept de performance est intimement lié aux notions d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence.

1.2. Mesure de performance

La mesure de performance est un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés. La présence

⁶¹ Ibid., p24

⁶² ALAMI et autres : op.cit. p.24

d'un système de mesure efficace est une condition nécessaire à la saine gestion d'une entreprise. Cependant, la question à laquelle fait face les dirigeants des entreprises est celle du choix de ces mesures.

1.2.1. L'intérêt de mesure de la performance et son indice

KHEMAKHEM⁶³ précise que « la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels ».

Elle est aussi destinée à associer des sanctions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise. Autrement dit, le principal but d'une mesure de performance est de clarifier les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et ses partenaires d'une part, et d'assurer la motivation et la mobilisation de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise d'autre part. Elle permet d'intégrer le personnel à ces objectifs-là.

L'indice de performance est considéré comme un champ de réception des événements et des informations. Il joue le rôle de trait d'union entre l'entreprise et les partenaires de son environnement, il reçoit et transmet des informations.

1.2.2. Les niveaux de mesure de la performance

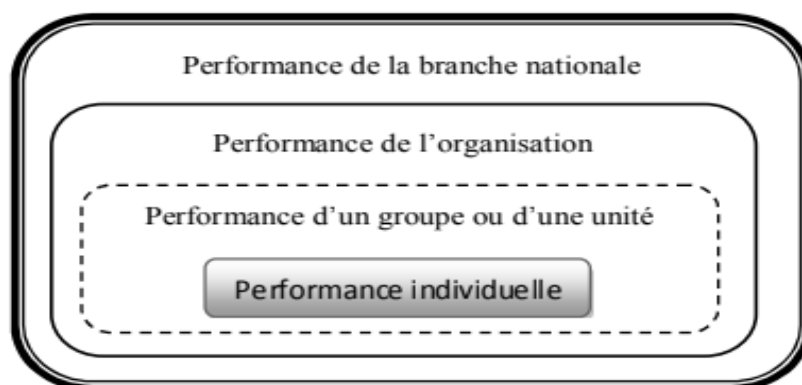
La performance peut être évaluée à quatre niveaux l'attention des managers sont majoritairement tenus par ces trois niveaux⁶⁴ :

- Performance **individuelle** au niveau du poste faisant partie du système de rémunération.
- Celui **d'un groupe** ou d'une unité qui sert de base à des considérations organisationnelles.
- Et au niveau de l'entreprise dans son **ensemble** pour la prise de décision stratégique.

Cependant, un niveau d'analyse plus macroéconomique peut fournir des orientations générales mais ignore les différents problèmes de gestion sociale.

⁶³ KHEMAKHEM, (A): *la dynamique de contrôle de gestion*, Dunod, Paris, 1992, p343

⁶⁴ MARTORY, (B) Et CROZET, (D): *gestion des ressources humaines*, édition DUNOD, Paris, 2002, p.165.

Figure 04 : les niveaux de mesure de la performance

Source : MARTORY ET CROZET, 2002

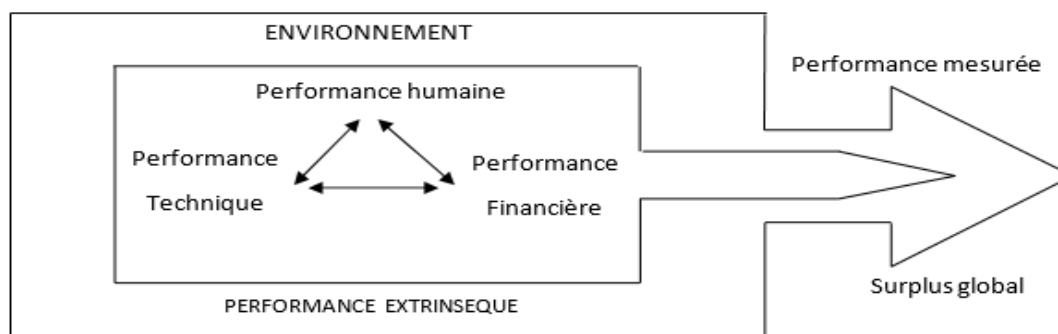
1.2.3. Les Sources de performance

La performance reconnue et mesurée au niveau du groupe, de l'entreprise provient de deux sources. L'une est interne et l'autre externe qui est héritée de l'environnement.

D'un côté, une performance interne ou dite intrinsèque qui concerne uniquement l'entreprise⁶⁵ :

- **Performance humaine**, celles des collaborateurs de l'organisation parce que aujourd'hui la gestion sociale s'appuie sur le postulat qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser.
- **Performance technique** définie comme la capacité à réaliser efficacement un investissement.
- **Performance financière** qui explique l'efficacité de la mobilisation et de l'utilisation des ressources financières.

D'autre part, les performances extrinsèques ou héritées de l'environnement par tout développement externe (voir figure 05).

Figure 05 : les sources de la performance

Source : MARTORY, (B) et CROZET, (D) : Op.cit., p.165.

⁶⁵ MARTORY, (B) et CROZET, (D) : Op.cit., p.165.

Ce qui nous intéresse dans notre travail de recherche c'est la première dimension, celle de « La Performance Humaine », concept de base de notre mémoire que nous allons expliquer en détail dans la seconde section.

II.2. La Performance humaine

La notion de performance humaine peut être considérée comme l'un des défis stratégiques les plus importants est celui de placer l'être humain et les relations humaines au cœur du management.

La présentation de cette section qui porte sur la performance humaine va nous aider à mieux comprendre la notion de performance humaine, à identifier et à comprendre les différentes variables qui pourraient influencer la performance humaine.

Pour ce faire, il sera question de mettre en lumière le concept lui-même, sur le plan individuel et collectif. Ainsi que les méthodes permettant de l'évaluer.

2.1. Définition

La performance humaine traite des personnes exécutant leur travail et peut être considérée comme « le produit des comportements humains et des résultats des activités humaines associés à l'accomplissement de tâches » ⁶⁶

NICKOLS, relie la performance à l'humain. Il définit la « performance » comme « les résultats du comportement ». L'adjectif « humain » est utilisé pour qualifier le terme « performance » afin de préciser que le terme se réfère spécifiquement à la performance des personnes, plutôt qu'à la performance des machines ou d'autres formes d'équipement ou de technologie. En résumé, la performance humaine fait référence aux réalisations et aux résultats des personnes.

Pour **M. LEBAS** : « *La clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont, dans les capacités d'action des collaborateurs, c'est à dire, dans leur capacité à mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est alors définie comme une question de potentiel de réalisation. Par conséquent, la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé* » ⁶⁷

Deux paradigmes traitent la question de la performance humaine. Le premier paradigme

⁶⁶ Département de l'Énergie des États-Unis, DOE-HDBK-1028-2009, Human Performance Improvement Handbook: Volume 1: Concepts and Principles. Washington : Département de l'Énergie des États-Unis, 2009.

⁶⁷ M, LEBAS, « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe », Groupe HEC, Paris, 1998, P115.

est celui proposé par **P. ZARIFIAN** qui considère le travail en termes d'événements. La performance se situerait au niveau de la gestion d'événements⁶⁸. L'autre paradigme est celui proposé par la vision ergonomique qui présente une vision du travail et de la performance humaine comme activité et élaboration de compromis entre travail prescrit et travail réel. Plusieurs auteurs associent la notion de performance humaine à la compétence, ils ont considéré que la performance humaine est la gestion du binôme (Compétence, Expérience)⁶⁹.

« *Organiser, c'est structurer une entreprise pour favoriser son innovation, son pouvoir de proposition et sa cohérence* »⁷⁰. Dans ce même sens, on retient que l'organisation constitue une composante importante et stratégique même de la recherche de la performance de l'entreprise. Elle est définie aujourd'hui comme la clé de route permettant d'assurer la recherche de la dynamique du projet de l'entreprise.

Nous pouvons définir la performance humaine comme "la capacité à donner constamment le meilleur de nous-mêmes dans l'environnement dans lequel nous évoluons à ce moment-là".

2.2. Associer les performances des RH aux performances de l'entreprise

Cette relation s'est érodée au cours des dernières décennies, entraînant une moindre implication, des incompréhensions, voire des conflits entre les salariés et l'entreprise, y compris ceux liés aux décisions stratégiques et de gestion.

En réponse à ce phénomène, un nouveau concept de gestion a émergé. Cette nouvelle culture d'entreprise met l'accent sur le partage des résultats d'intégration et de croissance. Décidé d'associer les salariés aux partenariats de participation et de performance, apporte un réel accompagnement à la croissance durable. Cette gestion participative permet aux collaborateurs de partager concrètement la valeur ajoutée de l'entreprise. Dès lors, le contrat de travail n'est plus le seul lien reliant le salarié à son entreprise.

Certains facteurs incitent les entreprises à développer le partage de la valeur, à savoir :

2.2.1. Créer des objectifs collectifs au sein de l'entreprise

Ce programme d'intéressement et d'épargne salariale associe les différentes parties prenantes de l'entreprise autour d'au moins deux objectifs communs de croissance et de valorisation de l'entreprise, partageant ainsi les intérêts communs des actionnaires, des salariés et des managers.

Au-delà des objectifs, une véritable culture partagée est née. Organiser des ambitions

⁶⁸ ZARIFIAN, (P) : Objectif Compétences, pour une nouvelle logique, Paris, Editions Liaisons, 1999, p.44.

⁶⁹ FRIQUI, (M) : Cours de Politique Générale et Stratégie de l'entreprise, DEA Management, FSEG Tunis, 2001

⁷⁰BOYER, (A), GOZLAN, (G) « 10 repères essentiels pour une organisation en mouvement », Edition D'organisation, Paris, 2000, P05.

collectives nous permet non seulement de créer une ambiance de compétition, mais cela nous permet également de créer une ambiance de collaboration, qui à son tour crée une plus grande cohésion.

2.2.2. Attirer et fidéliser les managers et les principaux collaborateurs

Dans la compétition des talents, l'actionnariat permet aux entreprises en croissance d'utiliser les rémunérations (stock-options, actions gratuites, etc.) pour attirer et motiver les cadres et collaborateurs clés pour attirer les meilleurs talents.

2.2.3. Faire participer le collaborateur

L'objectif est de mettre l'accent sur un sentiment d'appartenance qui se caractérise par une compréhension et un intérêt plus profonds pour les objectifs et les enjeux économiques et financiers de l'entreprise, conduisant à une meilleure participation, à une réduction du "risque de roulement" et à la rétention des talents. Son impact touche directement les actifs pour la performance et la croissance de l'entreprise.

2.2.4. Motiver les collaborateurs

Le manque de motivation affecte inévitablement la performance au travail. Des employés motivés sont des employés efficaces au travail et heureux dans la vie.

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

Pour être performante, l'entreprise d'aujourd'hui doit avoir une vision stratégique qui soit partagée par tous, collaborateurs et dirigeants. Autrement dit, il n'est pas possible pour l'entreprise de réussir en privilégiant que l'aspect économique sans tenir compte de l'aspect social. Cette performance nécessite d'être évaluée.

2.3. L'évaluation des performances :

L'évaluation des performances a pour objectif essentiel d'évaluer la performance réelle et les aptitudes du salarié au travail pendant une certaine période afin de la comparer à une norme établie.

On peut la définir comme : « *Une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites, des normes établies* »⁷¹

L'évaluation de la performance consiste à identifier les forces et les faiblesses des employés au sein d'une organisation, à la fois en termes de connaissances, d'expertise et de compétences interpersonnelles. Elle repose sur la capacité des salariés à exercer leurs fonctions en fonction d'attentes précises.

L'objectif principal de l'évaluation du personnel est d'évaluer la performance réelle d'un employé et son aptitude au travail sur une période de temps et de la comparer à des critères établis. C'est pour cela, nous avons besoin des méthodes précises pour l'évaluer.

2.3.1. Les méthodes d'évaluation des performances

Les méthodes d'évaluation sont diverses ; avant d'en choisir une, une question centrale s'impose « que veut-on évaluer ? »⁷², cela signifie que nous devons définir ce qu'il faut évaluer. Il y a trois cibles d'évaluation :

1. Les traits et les aptitudes personnels ;
2. Le comportement au travail ;
3. Les résultats atteints par l'employé.

➤ **L'évaluation sur la base des traits et des aptitudes personnelles**

Elle vise à évaluer la conformité des traits personnels de l'employé, ses aptitudes et ses valeurs aux exigences de l'entreprise et de l'emploi. Deux méthodes sont connues dans ce domaine : la méthode de l'échelle de comportement verticale et la méthode de l'essai narratif.

Tableau 04 : L'évaluation des performances sur la base des traits et des aptitudes personnelles

⁷¹ SEKIOU, (L) et autres : *La gestion des ressources humaines*, DeBoek université, 2^{ème} édition, Bruxelles, 2001, p.304

⁷² BENRAOUANE, (S) : *Le management des ressources humaines*, édition Office des Publications Universitaires, Alger, 2010, p107

L'évaluation sur la base des traits et aptitudes personnelles	Méthode de classement vertical des comportements	Méthode d'essai narratif
Caractéristiques	Le manager définit d'abord les caractéristiques de l'employé évalué et les caractéristiques requises pour le poste (par exemple, capacité de leadership, autogestion, initiative, etc.). Il évalue ensuite le niveau d'appropriation de ces traits par l'employé et rend son verdict : bonne performance, bonnes ou mauvaises exigences du poste.	Le responsable décrit la performance de l'employé avec un aperçu qui met en évidence les forces, les faiblesses et les opportunités de développement de l'employé. Cela libère des idées plus précises sur les compétences des employés et les compétences à développer.
Avantages	Elles sont faciles à mettre en œuvre et ne nécessitent pas un gros investissement.	
Inconvénients	Elles provoquent beaucoup de subjectivité dans le processus d'évaluation et ne peuvent pas servir de base fiable pour attribuer des récompenses spécifiques (telles que des récompenses monétaires).	

Source : GHEMARSSA, (M) et GUELIB, (M) : *L'impact du leadership sur la performance humaine*, Mémoire de fin de cycle, EHEC, Alger, 2012, pp.53-56

➤ Les méthodes basées sur l'évaluation des comportements

La base de l'évaluation dans ces méthodes est les actions que les employés prennent sur le lieu de travail. Plusieurs méthodes sont utilisées, y compris la méthode de check-list behavior et les méthodes d'incident critique.

Tableau 05 : L'évaluation des performances sur des comportements au travail.

Les méthodes basées sur l'évaluation des comportements	La méthode de check-list behavior	La méthode des incidents critiques
Caractéristiques	<p>Cette méthode consiste à créer une liste de comportements requis pour le poste et à évaluer les comportements des employés par rapport à cette liste. Par conséquent, l'idée sera publiée à l'emplacement suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mesures prises selon les exigences du poste. - Actions effectuées qui ne sont pas requises sur le poste de travail. - Mesures nécessaires au travail mais non mises en œuvre. 	<p>Cette méthode est basée sur l'identification des événements (ou situations) considérés comme significatifs (incidents graves) sur votre poste de travail, estimez ensuite la réaction de l'employé dans une telle situation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si un employé réussit à surmonter un problème qui survient, il sera considéré comme performant. <p>Si cela ne peut être résolu, il est considéré incapable de faire et donc non performant.</p>
Avantages	Ils permettent aux managers d'apporter un feedback utile aux collaborateurs qui les aideront dans leur développement professionnel.	
Inconvénients	Ces méthodes nécessitent un degré élevé d'effort de développement et de mise en œuvre.	

Source : GHEMARSSA, (M) et GUELIB, (M) : *L'impact du leadership sur la performance humaine*, Mémoire de fin de cycle, EHEC, Alger, 2012, pp.53-56

➤ **Les méthodes basées sur l'évaluation des résultats**

Il existe plusieurs méthodes développées par les chercheurs, dont celles proposées par DRUCKER (Management by Objectives, management par les objectifs) et celles développées par KAPLAN et NORTHON (Strategic Dashboard Method, méthode de tableau de bord stratégique).

Tableau 06 : L'évaluation des performances sur la base des résultats atteints par l'employé.

Les méthodes basées sur l'évaluation des résultats	La méthode de management par les objectifs (MPO)	La méthode du tableau de bord stratégique
Caractéristiques	Le MPO introduit par le Professeur Peter -DRUCKER consiste à établir la périodicité d'évaluation (souvent un an). En début de période, le manager fixe des objectifs à atteindre pour le collaborateur et des indicateurs pour mesurer sa performance. À la fin de la période, le gestionnaire utilise des mesures préalablement définies pour évaluer l'atteinte de ces objectifs. Les objectifs assignés aux employés doivent répondre aux critères SMART . En bref, les objectifs sont : Spécifiques, Mesurables, Acceptés, Réalisables, et Temps limité.	La méthodologie du tableau de bord stratégique développée par Robert KAPLAN et David NORTHON repose sur l'identification de quatre dimensions de performance : La rentabilité financière de l'entreprise ; Fidélisation de la clientèle ; Le business process (processus interne) ; et le Développement personnel Un tableau de bord est défini pour chaque employé, sur lequel sont affichés dans chaque dimension les objectifs (finalités), les mesures (chiffres clés) et les mesures réalisées sur une période de temps spécifique. Ensuite, évaluez la contribution de l'employé à chaque aspect de la performance.
Avantages	Elles motivent les employés et leur permettent de concentrer leurs efforts sur la réalisation des objectifs de l'entreprise.	
Inconvénients	La mise en place de MPO peut conduire à une rigidité organisationnelle et, par conséquent, favoriser l'inflexibilité.	

Source : GHEMARSSA, (M) et GUELIB, (M) : *L'impact du leadership sur la performance humaine*, Mémoire de fin de cycle, EHEC, Alger, 2012, pp.53-56

Nous pouvons constater que les méthodes d'évaluation sont diverses et hétérogènes. Ceci est principalement lié à l'hétérogénéité des concepts de performance des collaborateurs sur le lieu de travail.

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

des règles régulant les rapports entre les collaborateurs et l'entreprise.

2.4. La Performance individuelle et collective

Au-delà des techniques de management, il est essentiel pour les dirigeants et les managers d'améliorer leurs compétences en matière de leadership afin de donner du sens, de motiver, de soutenir, de garder le cap dans la durée, de motiver, de soutenir et de garder le cap dans le temps.

Pour tirer le meilleur parti du potentiel des hommes et des femmes de l'entreprise. Le leader va générer les conditions de l'engagement et de la performance individuelle et collective en faisant appel à plusieurs leviers :

- La confiance partagée, fondée sur une authentique estime de soi, lui permettant d'aborder les situations avec assurance.
- Une bonne capacité à gérer ses ressources personnelles, mais aussi ses émotions et ses craintes propres.
- Une attitude qui mobilise l'intelligence émotionnelle pour se connecter avec chaque collaborateur.
- La création, la Co-construction et le partage d'une vision, qui donne du sens à l'action.
- La compréhension et l'intégration des mécanismes des dynamiques individuelles et collectives dynamiques individuelles et collectives, afin de gérer efficacement les projets.
- La capacité à remettre en cause le statu quo, si nécessaire, à créer et innover en accompagnant le changement et les résistances qui pourraient apparaître.

2.4.1. La performance individuelle

Plusieurs auteurs tels que PARK, SIMS et MOTOWIDLO, ont tenté de connecter les aspects cognitifs et émotionnels et de déterminer le rôle qu'ils tenaient dans les performances de l'organisation.

La définition de MOTOWIDLO « *la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation, des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* »⁷³

La **performance individuelle au travail** se caractérise par un ensemble de comportements attendues et évaluées par l'organisation à des moments précis et dans des contextes précis. Ces comportements sont des compétences individuelles dans les relations

⁷³ CHARLES PAUVERS, (B) et autres : « les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voie de recherche », *Notes du LIRHE*, n° 436, septembre 2006, p.39

d'échange entre l'individu et son organisation.

CAMPBELL⁷⁴ identifie huit dimensions comportementales de la **performance au travail**. Ces huit facteurs sont présentés comme universels, génériques et interdépendants :

- Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi (exigences techniques),
- Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi (polyvalence, **adaptabilité**),
- La **communication** écrite et orale (confiance et intérêt du récepteur),
- Les efforts au travail (qualité de **l'engagement**),
- Le maintien d'une discipline individuelle (aptitude à respecter les règles),
- La facilitation de la performance (**soutien**, aide, développement du collectif),
- **Superviser** (aptitude à influencer les personnes subordonnées),
- Manager et administrer (aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'**organisation**, de contrôle de l'efficacité d'une équipe).

Ces huit aspects peuvent être liés non seulement aux compétences de l'individu, mais aussi aux relations entre l'individu, son travail et son organisation (**personnalité, motivation, satisfaction, influence de « l'engagement »**). Il est également lié à certains déterminants psychologiques. Mais également des relations d'échange reconnues par l'individu (notamment **le comportement de citoyenneté organisationnelle, la confiance interpersonnelle, l'impartialité, l'échange entre les membres de l'organisation et les managers**).

2.4.2. La performance collective

Le niveau de l'apprentissage individuel est dépassé pour atteindre un niveau d'apprentissage collectif, divers et variés, entre employés, collaborateurs et entre sites de production, reliés par les réseaux, etc. Ainsi, ils sont assimilés à un système vivant, ouvert en interaction avec son environnement.

La performance collective assemble deux facteurs : productivité et positivité. La notion de productivité recouvre des notions familières telles que **la qualité des ressources et du leadership et du processus de décision**. La notion de positivité intègre des valeurs telles que **respect, confiance, communication, interactions positives**.

Le management basé sur une performance collective se doit d'instaurer et de veiller au bon fonctionnement du groupe grâce à une trilogie d'actions orientée vers :

- ✓ Une coopération efficace,

⁷⁴ Ibid. p.4

Chapitre II : la performance humaine

- ✓ La motivation et l'engagement des participants,
- ✓ La différenciation des tâches claire et acceptée par tous

Nous ne pouvons pas parler ou expliquer les différents facteurs qui impactent la performance collective sans avoir distingué la notion d'équipe comme élément fondamental de la performance des individus/collaborateurs qui travaillent ensemble.

Pascal LANGEVIN⁷⁵, identifie huit facteurs de performance des équipes de travail essentiels pour l'atteinte d'une performance d'équipe optimale :

- La composition de l'équipe,
- L'organisation du travail au sein de l'équipe,
- La clarté de la mission,
- Le contexte organisationnel,
- Le système d'évaluation et de rétribution,
- Le système de feed-back et de suivi,
- Les relations au sein de l'équipe,
- Le rôle du leader.

Ces facteurs de performance comprennent des éléments formels objectivement observables et des éléments informels basés sur les perceptions des membres de l'équipe.

- Les facteurs **formels** incluent le feedback et le suivi régulier, le travail interne de l'équipe, les ressources disponibles, le système de notation et les représailles.
- Certains des éléments **informels** comprennent : Clarté des objectifs et des missions, des relations, de l'ambiance, de la confiance, de la composition de l'équipe, de la qualité et des compétences du leader.

Tous ces facteurs nous permettent de comprendre que la dynamique du fonctionnement de l'entreprise est aussi complexe et nécessite un management situationnel et transversal allant dans tous les sens de valorisation du capital humain. Le secret de la performance réside dans la capacité managériale des acteurs de l'entreprise à rendre performant et en cohérence ce dernier.

Il nous paraît intéressant d'expliquer dans la section suivante la relation entre le management situationnel et la performance humaine.

⁷⁵ LANGEVIN (P) : « quels facteurs de performance pour quels types d'équipe ? L'avis des managers », *HAL open Science*, 2011, n°X, pp.3-4

II.3. Compréhension de la relation entre management situationnel et performance humaine⁷⁶

Chaque collaborateur contribue à la réussite (ou à l'échec) des entreprises. Bien entendu, l'objectif est d'améliorer continuellement la performance des collaborateurs. Mais sans une compréhension claire des facteurs qui influent cette performance, c'est-à-dire la performance humaine, il sera difficile d'assurer la pérennité de la réussite de toute entreprise.

3.1. Comment rendre les collaborateurs plus performants

L'engagement des collaborateurs est une question importante dans la théorie et la pratique de la gestion. Cependant, il existe encore des différences majeures dans le concept, la théorie, les facteurs d'influence et les résultats de l'engagement des employés, et il n'y a toujours pas de norme faisant autorité.

Deux types de définitions de l'engagement des employés sont identifiés : l'engagement des employés comme un construit à multiples facettes (cognition, émotions et comportements).

Et comme un construit unitaire (un état d'esprit positif, une volonté dévouée, à l'opposé du burnout).

Les facteurs d'influence de l'engagement des employés sont divisés en trois catégories :

- Les facteurs organisationnels (style de gestion, récompenses au travail, etc.),
- Les facteurs liés à l'emploi (environnement de travail, caractéristiques des tâches, etc.)
- Et les facteurs individuels (énergies physiques, conscience de soi, etc.).

Tous ces facteurs concernent la performance des collaborateurs/employés appelé la performance humaine.

L'engagement des employés a une relation positive avec la performance individuelle (engagement organisationnel, comportement positif, etc.) et la performance organisationnelle (satisfaction client, rendement financier, etc.)

Selon la théorie de l'échange social⁷⁷, les relations entre employés et employeurs sont fondées sur des normes de réciprocité. Lorsque les employés sentent qu'ils sont bien traités et valorisés par leur employeur, ils sont plus susceptibles de réagir en faisant des efforts au nom de l'employeur sous la forme d'un niveau d'engagement accru.

⁷⁶ Emad Sulaiman Al-Moghrabi : The Impact of Situational Leadership Styles on Projects Performance: A Field Study on Jordanian Chemical Manufacturing Organizations., Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for Master Degree in Business Administration. Middle East University, Jordan, 2021

⁷⁷ Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: A moderated mediation model. *International journal of human resource management*, 24(2), 330-351.

Tableau 07 : Plusieurs auteurs déterminant les différents facteurs de travail, organisationnels et individuels qui concernent essentiellement la performance des collaborateurs

Auteurs	Facteurs	Catégories
Kahn (1990)	Caractéristiques de la tâche, caractéristiques du rôle, interaction au travail	Facteurs de travail
	Style et processus de gestion, normes organisationnelles	Facteurs organisationnels
May et al. (2004)	Enrichissement du travail	Facteur de travail
	Adéquation entre le travail et le rôle, collègue de travail enrichissant, superviseur compréhensif	Facteur organisationnels
Salanova et Schaufeli (2008)	Contrôle de l'emploi, participation à l'emploi, feedback, récompenses, sécurité d'emploi, soutien du superviseur	Facteurs organisationnels
Christian et al. (2011)	Responsabilité, émotions positives, personnalité positive	Facteurs individuels
Farndale (2015)	Retours financiers, ambiance d'équipe, climat de travail, participation à la prise de décision	Facteurs organisationnels

Source: Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. op.cit. pp 330-351.

Nous pouvons remarquer à travers ce tableau qu'il existe des facteurs qui se répètent fréquemment, à savoir :

- Soutien du superviseur, superviseur compréhensif, style de gestion, adéquation entre le travail et le rôle, caractéristiques du rôle et de la tâche, responsabilité et la participation.

Ces auteurs donnent de l'importance au style de management et le manager/superviseur lui-même.

3.2. Adapter son mode de management au collaborateur

Dans ce même sens, et vu l'importance du style de management adopté par le leader-manager, nous pouvons rajouter qu'une bonne relation entre le manager et son collaborateur nécessite d'avoir un style de management personnalisé avec les collaborateurs. A cet égard, le manager lorsqu'il dirige ses collaborateurs, il doit jouer un rôle déterminant dans leur progression ainsi que l'accomplissement de leurs tâches. Il doit ainsi adapter son style de

Chapitre II : la performance humaine

management en fonction de son collaborateur et son degré d'autonomie. Car il n'y a pas une seule façon de le conduire, il faut tenir compte de chaque situation (Tableau 1)

Tableau 08 : Mode de Management adapté au collaborateur

Situation du collaborateur, niveau d'autonomie (compétence + engagement)	Mode de management convenant à chaque niveau d'autonomie
Autonomie très faible : il ne sait pas et il ne veut pas	Management directif : structurer, donner des directives, contrôler
Autonomie faible : il ne sait pas et il voudrait bien	Management persuasif : mobiliser, expliquer, répondre aux questions, motiver
Autonomie modérée : il sait mais il a des idées différentes de celles de son manager	Management participatif : associer, écouter, se concerter, négocier, construire ensemble
Autonomie forte : il sait et il voit le besoin comme son manager	Management déléгатif : responsabiliser, déléguer, accompagner

Source : Noyé (D) : Développer une équipe performante : Piloter son équipe avec le management situationnel, Éditions Eyrolles, 5ème édition, paris, 2016, p46

Nous pouvons enrichir notre analyse de la situation en nous référant à d'autres critères, comme l'urgence de la situation ou la complexité des tâches à effectuer.

Dans une situation d'urgence, nous n'avons pas beaucoup de temps pour discuter avec les collaborateurs⁷⁸. Cela justifie un management directif. Nous pouvons également justifier la gestion de la **déléгation** si les membres de l'équipe disposent d'une **autonomie suffisante** pour réagir rapidement et de manière appropriée. Le management participatif fonctionne bien lorsque le travail à effectuer est complexe et peu clair, et quand on gère les collaborateurs d'un certain niveau de maturité. Cependant, lorsque cette maturité est faible, la complexité de la tâche tend à adopter un management directif⁷⁹.

3.3. Etudes déjà faites sur le leadership situationnel et la performance humaine

3.3.1. L'influence du leadership situationnel et de l'environnement de travail sur la performance des employés (Étude de Nuryanti et Rahmawati)⁸⁰

La variable du leadership situationnel et de l'environnement de travail a un impact positif et significatif sur la performance des employés avec une influence suffisamment élevée de ces deux variables mentionnées pour affecter la performance des employés dans l'obtention d'un rendement maximal (on parle de performance humaine). Cela indique que les meilleures entreprises construisent un leadership situationnel et un environnement de travail, alors les

⁷⁸ Noyé (D) : op.cit. p46

⁷⁹ Ibid. p47

⁸⁰ B. Lena Nuryanti S, Rani Rahmawati : The Influence of Situational Leadership and WorkEnvironment towards Employees' Performancei Universitas Pendidikan Indonesia, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 15, Indonesia,2016,pp540-542

performances de l'employé seront bien meilleures, également réalisées par RRI Bandung.

Cette étude visait à clarifier le leadership situationnel, l'environnement de travail et la performance des employés, et à évaluer l'impact du leadership situationnel et du travail environnement sur la performance des employés dans le secteur des services et du développement.

Le résultat de cette étude a montré que le leadership situationnel a une influence positive sur les employés, leurs performances c'est-à-dire leur rendement, et que l'environnement de travail a une influence positive sur la performance des employés, et que le leadership situationnel et l'environnement de travail ont un effet positif sur la performance des employés.

3.3.2. L'étude du style de leadership situationnel sur une entreprise de construction indonésienne », (par Setiawan, et. Al⁸¹)

L'étude vise à déterminer l'adéquation entre le style de leadership situationnel et le type d'employé dans une entreprise de construction. La situation des employés était représentée par leur niveau de maturité des compétences et leur engagement. Cette étude a utilisé une analyse statistique descriptive par le biais d'une enquête par questionnaire et d'un entretien avec l'une des plus grandes entreprises de construction d'Indonésie qui a réalisé quatre grands projets de construction en 2017 à Bandung, en Indonésie. La synthèse des résultats des quatre projets montre une adéquation entre le type d'employé en accompagnement (niveau de compétence modéré et niveau d'engagement) et le style de leadership situationnel du responsable de projet classé en « participation », qui est adapté. Concernant la théorie du leadership situationnel, cette commodité pourrait produire une excellente situation entre le chef de projet et son employé, améliorant ainsi l'accomplissement du projet.

Dans ces deux études faites dans différents pays, la performance humaine se manifeste dans :

- Le premier exemple par la performance des employés
- Le deuxième exemple par le niveau de maturité de chaque employé.

Notre sujet de recherche mené en Algérie, pourrait être considéré comme l'une des études d'actualité scientifique sur l'impact du style de Leadership Situationnel (Management Situationnel) sur la Performance Humaine. Cette étude va être une véritable expansion pour les praticiens et chercheurs en ce domaine.

Les leaders sont ceux qui sont nécessaires aux organisations dans la réalisation d'activités

⁸¹ AL-MOHRABI (E) : The Impact of Situational Leadership Styles on Projects Performance, Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for Master Degree in Business Administration, Middle East University, Jordan, 2021.

Chapitre II : la performance humaine

et d'objectifs donnés. Les conditions actuelles ont imposé de nouvelles pratiques managériales, selon lesquelles tous les employés ne doivent pas être traités de la même manière. Les tâches d'un leader moderne consistent également à diagnostiquer et à adapter le comportement et le style de leadership en fonction des facteurs situationnels.

En théorie, ce type de leadership s'appelle un modèle de leadership situationnel. Le leader choisira son style de leadership et, par conséquent, ordonnera, enseignera, soutiendra son collaborateur et lui déléguera des tâches spécifiques, en fonction de ses compétences et de son engagement.

Si les ressources humaines sont négligées, ou si le style de leadership n'est pas adapté en conséquence, les collaborateurs ne réaliseront pas leur potentiel, et les performances humaines ne seront donc pas au niveau requis.

De cette façon, les collaborateurs se développeront, et en même temps, ils seront motivés, engagés et performants, ce qui conduira l'organisation à obtenir de meilleurs résultats et à atteindre ses objectifs.

CHAPITRE III

ANALYSE DE LA RELATION ENTRE

MANAGEMENT SITUATIONNEL ET

PERFORMANCE HUMAINE AU SEIN DE

LA DIRECTION GENERALE DE DIVINDUS

3D

Selon Hersey et Blanchard, il n'y a pas de style de management meilleur qu'un autre mais plutôt faire adopter le style le plus adapté à la situation.

Dans ce même sens, il est nécessaire que le manager et ses collaborateurs puissent être performants et atteignent les objectifs de l'entreprise fixés au préalable, on parle du pilotage de la performance car cette dernière est considérée comme une source de croissance afin d'amener l'entreprise vers le chemin de l'excellence. La performance humaine qui s'intéresse à l'individu, dans ce cas devra être également optimisé comme toute autre performance : commerciale, organisationnelle, ...

Dans ce troisième chapitre nous allons présenter notre étude qui porte sur L'impact du Management Situationnel sur la Performance Humaine au sein de l'Entreprise « Divindus 3D », dans laquelle nous avons effectués notre stage de fin de cycle.

Pour ce faire, nous consacrons la première section de ce chapitre à présenter l'Entreprise en question (son historique, son organisation, ses différentes missions et objectifs). La seconde section expliquera la démarche méthodologique de l'enquête sur le terrain avec une analyse du guide d'entretien mené auprès des managers de l'entreprise en question. Et enfin, dans la dernière section, nous allons présenter l'analyse du questionnaire destiné aux collaborateurs en interprétant les résultats obtenus de l'enquête, en proposant ainsi des solutions et des recommandations concernant le problème traité.

III.1. Présentation de l'organisme d'accueil

1.1. Présentation générale du Groupe DIVINDUS :

1.1.1. Brève présentation du Groupe DIVINDUS :

DIVINDUS est une société par action (SPA) au capital social de 14.947.000.000.00 DA et qui compte plus de 15200 collaborateurs, répartis sur l'ensemble de ses filiales.

Créé le 23/02/2015 d'une opération de restructuration/concentration horizontale de cinq (05) portefeuilles d'ex SGP régionales et Wood Manufactures sous la tutelle du ministère de l'industrie, le Groupe des Industries Locales « DIVINDUS » c'est aujourd'hui :

- Le Groupe « DIVINDUS » est un groupe multi branche diversifié né d'un portefeuille hybride. La composition du groupe était "différente" au moment de la création, mais s'est transformée en complémentarité et diversification pour assurer des avantages compétitifs tels que la production et la transformation, la construction et l'hydraulique, la distribution et les services.
- Le Groupe « DIVINDUS » est un groupe industriel à fort ancrage territorial avec 143 unités dans 200 sites et 14 succursales réparties dans 41 Wilaya avec 15 200 employés, il représente l'un des plus grands réseaux de sites de production et de vente.

Le groupe gère aussi, depuis février 2017, les 4 Sociétés de gestion des participations de l'Etat Zones Industrielles (Est, Centre, Sud et Ouest).

Sa composition hybride et ses activités multi branches qui étaient à l'origine sa caractéristique « handicapante » sont devenues désormais son Label, son Identité et sa Force.

1.1.2. Ses différents services :

➤ **Production et Transformation**

L'activité production et transformation est constituée de 07 filiales avec 53 unités qui exercent dans le domaine de la production.

- Production des matériaux de construction
- Transformation du bois et dérivés
- Transformation métallique.

Filiales Spécialisées : Divindus CERAMIS, Divindus MCM, Divindus CERAM, Divindus CAPREF, Divindus APMC et Divindus AMM.

➤ **BTP et Hydraulique**

Le bâtiment et travaux publics est connu sous l'abréviation BTP. Ce secteur économique regroupe toutes les activités et métiers liés à la construction de bâtiments et d'infrastructures publics et privés, qu'ils soient industriels ou non. Le Groupe DIVINDUS regroupe les entreprises qui participent à la construction, mais également à l'aménagement intérieur de ces différents édifices. Leurs savoir-faire, aussi divers que variés, allant de la charpente à la menuiserie, tout en passant par la plomberie et l'électricité.

Filiales Spécialisées : Divindus CERAMIS, Divindus SERUB, Divindus EPMC

- Divindus DMC, Divindus CERAM et Divindus APMC.

➤ **Distribution**

La distribution représente une part importante de la production intérieure et de l'emploi. Sachant que l'industrie est très dynamique et évolue sans cesse.

Le réseau de distribution du Groupe est constitué de 30 unités à travers 03 filiales, notamment plus de 80 points de vente.

- Distribution des matériaux de construction.
- Distribution du bois et dérivés.
- Distribution des produits d'ameublement et mobilier de bureau.

Filiales Spécialisées : Divindus DTC, Divindus DMC et Divindus Diverses Distributions.

➤ **Services à l'Entreprise**

Composés de 03 filiales avec 54 unités

- *Services à l'environnement* : Gestion, Traitement et Transformation des déchets ménagers et industriels
- *Services à l'entreprise* : _Gestion des zones industrielles et des zones d'activités

Engineering, Formation, Conseil, Etudes, Informatique, Laboratoire, Impression

Filiales Spécialisées : Divindus ZONES INDUSTRIELLES, Divindus SOPTE et CETIC Spa.

1.1.3. Principaux objectifs du Groupe

Le but principal de la création du groupe Divindus est d'avoir un capital social solide et plus particulièrement de projeter des partenariats futurs.

- Améliorer la productivité par la création de la valeur
- Mettre à niveau les compétences par la Formation et la normalisation.
- Optimiser les processus de production.
- Privilégier les investissements qui sont innovants et d'une forte valeur ajoutée.
- Fructifier les capitaux détenus par le groupe sur les filiales.
- Promouvoir et faciliter les opérations de partenariat.
- Assurer la compétitivité des produits sur le marché national et international.

1.1.4. Atouts du Groupe

- Complémentarité et synergie.
- Ancrage et dimension nationale
- Qualifications et développement local
- Capitalisation des compétences
- Expérience et connaissances des métiers
- Diversité de produits et d'activités

1.2. Historique et présentation de DIVINDUS 3D :

1.2.1. Historique de la 3D :

- **Avant 1997 :** Soumission des entreprises à des wilayas
- **Après 1997 :** Ces entreprises sont devenues des EPE, SPA (des entreprises autonomes) et se divisent en 4 groupes : SGP ouest, SGP sud, SGP centre et Groupe Bois Wood Manufacture.
- **En 2015 :**
 - Restructuration et réorganisation au niveau de 14 groupes existant auparavant du secteur public à travers le principal objectif celui d'augmenter le capital de l'entreprise.
 - Fusion et absorption sans liquidation des entreprises tout en gardant leurs passifs.
 - Création du groupe Divindus en mars 2015.
- **En 2016 :**
 - Le 30/03/2016, Création de la filiale Divindus3d, Les 7 unités ont été soumise à la SGP centre et Wood manufacture spécialisées à l'époque dans la fabrication et la commercialisation du bois).

-
- Modification et radiation du registre de commerce des unités de Blida au nom de SGP Centre et Wood manufacture par obligation.
 - Création d'un nouveau registre de commerce
 - Transfert des Biens (les actes de l'entreprise) au nom de Divindus 3d afin de protéger le patrimoine de l'entreprise.
- **En 2017 jusqu'à l'année 2021** : l'entreprise a diversifié l'activité en allant vers d'autres secteurs d'activité tels que la commercialisation des produits d'entretien, la commercialisation des tenues professionnelles, la commercialisation des fournitures de bureau...Ce qui a permis à l'entreprise de gagner d'autres parts de marché ; et dont elle exécute sa principale mission celle de s'assurer que le produit local de DIVINDUS sera disponible et accessible au niveau des 7 unités.

1.2.2. Présentation de l'entreprise DIVINDUS 3D :

L'EPE/SPA Divindus Diverses Distributions ex EDIMMA dénommée par abréviation DIVINDUS 3D crée le 31 mars 2016 relevant du portefeuille filial du groupe des industries locales, diverses industries soit GIL-DIVINDUS

Divindus Diverses Distributions est composée des ex EPE EDIMMA Blida, EPE EDIPAL TIZI OUZOU, EPE EDIED BOUIRA, EPE EDIPAL MEDEA, EPE MOBILISUN ALGER, EPE CONSTANTINE MEUBLE, EPE MORECO ORAN est implantée à MOUZAIA EL AFFROUNE wilaya de BLIDA et présente au niveau de 07 wilayas à travers les actifs des ex-EPE absorbées ; à savoir ALGER, BLIDA, TIZI OUZOU, BOUIRA, CONSTANTINE, MEDEA ET ORAN.

La filiale dispose notamment de dépôts de vente opérationnelle, dont l'objectif est de :

- Répondre aux différents besoins de ses clients et les fidéliser.
- Assurer un service de qualité
- Distribution à proximité.

1.2.3. Les activités et les missions de la 3D

➤ Ses principales activités

La filiale Diverses Distributions est spécialisée dans la commercialisation gros et détails de divers produits et activité en matières de :

L'ameublement, L'agroalimentaires, Matériels Agricoles et des Accessoires Electroménager et Electricité, Matériel Informatique, Fourniture de Bureau, Produits

D'hygiène et d'Entretien, Tenue professionnelles.

Et dans le cadre d'une nouvelle vision, la 3D adopte une stratégie qui consiste d'élargir l'activité commerciale, la 3D opte pour un nouveau domaine, celui des matériaux de constructions et plus spécifiquement CERAM.

Elle jouit également d'une plateforme logistique qui est réparti à travers ses 07 unités, composée essentiellement d'aire de stockage (couverte et nues) très importantes.

L'exploitation de ces moyens a permis à la 3D d'assurer la couverture d'une grande partie du marché de diverses distributions au niveau des wilayas des unités.

L'expérience acquise par son collectif incarne un savoir-faire important dans le domaine de la distribution et une parfaite maîtrise de divers produits dont on trouve : l'ameublement, mobilier scolaire, mobilier métallique, mobilier domestique, produits alimentaires, Electroménager, Carreaux céramique, sanitaire, etc.

Toujours à la recherche d'opportunité et d'affaire, avec une gamme élargie constamment par de nouveaux produits, la 3D a enregistré en 2020 sa première expérience dans la commercialisation de matériaux de constructions.

➤ **Ses missions**

- La mission **principale** de la création de la filiale 3D c'est de bien assurer la distribution des divers produits du groupe et toucher les grands parts de marchés.
- Et par rapport à ses missions **secondaires**, On peut les résumer comme suit :
 - Toucher le grand public à travers les showrooms
 - Accompagner et encadrer ses unités, et représente une force par rapport à ses dernières.
 - Etre compétitif
 - Satisfaire ses clients et répondre à leurs besoins et exigence du marché.
 - A travers ses dépôts de vente elle peut assurer une distribution à proximité.

1.3. L'organisation de l'Entreprise DIVINDUS 3D

Nous avons effectué notre stage au sein de la Direction générale de Divindus 3D, plus précisément dans la **Direction Commerciale et Marketing** (voir figure 06). Elle est chargée de déterminer la stratégie, la politique commerciale et marketing de la filiale, la recherche d'autres secteurs d'activités, développer le portefeuille client, accompagner et faire le suivi des unités, suivi de l'activité commerciale : achats et ventes, lier les clients aux unités de la filiale 3D. Etre présent tout au long du cycle de vente : agrandir le réseau de distribution, intervenir au rendez-vous commerciaux en cas de besoin, négocier des contrats, suivre et fidéliser les

clients importants de l'entreprise, former ses commerciaux sur les nouvelles techniques et présenter l'entreprise dans différents salons et foires.

Pour les autres Directions, on trouve la Direction **des Finance et de la comptabilité** et la **Direction de l'Administration Générale**, à savoir :

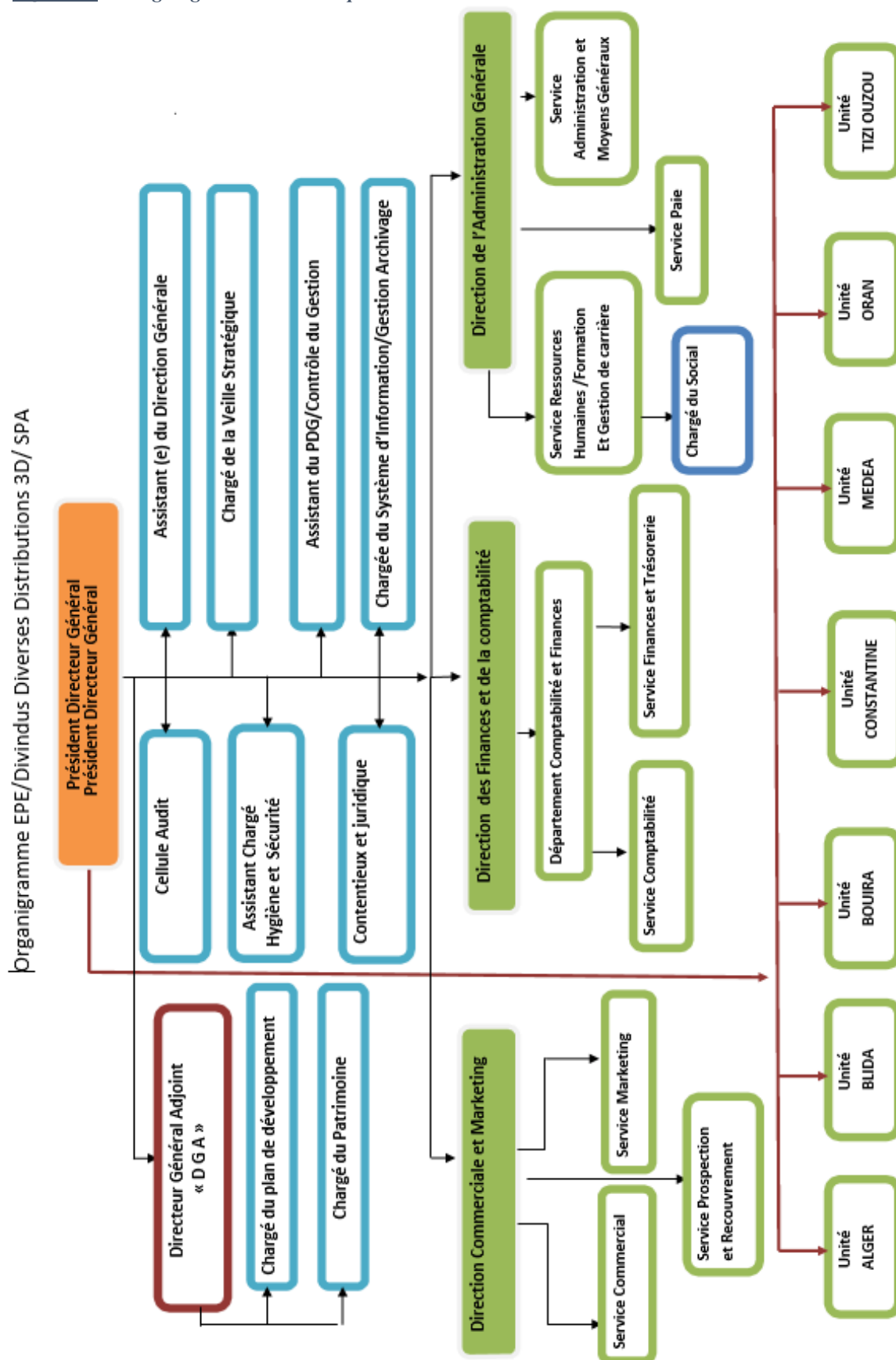
- **La Direction des Finance et de la comptabilité** : chargée de la : tenue de la comptabilité de la direction générale, vérification des états financiers des 7 unités, l'arrêt des états financiers semestriels et annuels, l'élaboration de la déclaration fiscale mensuelle, suivi et l'arrêt de différentes situations mensuelles de l'entreprise. Assurer les relations aux services fiscaux ainsi qu'aux entités financières, accompagner et faire le suivi des unités, réunions de coordination pour les responsables des finances et comptabilité, suivi des opérations internes (filiale/groupe) et le suivi des réserves des commissaires aux comptes signalés dans le rapport intérimaire ainsi que le rapport final.
- **La Direction de l'Administration Générale** : Chargée de gérer : le personnel de l'entreprise, le contentieux juridique, l'emploi et le développement des compétences et la paie. Produire un plan de formation en fonction du besoin.

On trouve ainsi des cellules d'audit et de contrôle de gestion rattaché au directeur général :

- **Contrôle de gestion** : Chargée de faire le suivi et l'évaluation de l'activité de la filiale (le suivi des tableaux de bord des agrégats de gestion financier, créances, dettes, rotation de stock, trésorerie et ratios), afin de détecter les défaillances du système de gestion pour l'améliorer en éliminant les erreurs.
- **Cellule Audit** : Elle est rattachée à la direction générale, chargée de préparer un programme d'audit interne ainsi que les missions, de collecter les informations nécessaires sur le terrain (documents) pour rédiger le rapport qui va être communiqué à la Direction Générale.

Chapitre III : Analyse de la relation entre management situationnel et performance humaine au sein de la direction générale de DIVINDUS 3D

Figure 06 : L'organigramme de l'entreprise « Divindus 3D »



Source : Documents internes de l'entreprise

1.3.1. Type de structure de l'entreprise

Le choix d'un type de structure précis que ce soit la centralisation ou la décentralisation des décisions dépend des préférences des dirigeants de la complexité croissante de l'environnement de l'entreprise, de la multiplication des métiers différents, de l'augmentation de la taille des entreprises et de la nécessité de prise de décision rapide. Mais il est à remarquer qu'il n'existe pas d'organisation complètement centralisée ou décentralisée. A partir de ce postulat, on va discerner le type de structure d'organisation adopté par l'entreprise **Divindus 3d** sujet de notre cas d'étude :

- La **décentralisation** est une forme d'organisation dans laquelle des unités de travail indépendantes (business unit) disposent d'une autonomie de prise de décision le cas des 07 unités de la filiale 3d. La décentralisation n'est pas totale. Certaines décisions restent de la compétence du sommet stratégique, autrement dit le dirigeant de chaque unité dispose du pouvoir décisionnel dans par exemple la fonction finance ou de la recherche & développement.

➤ Ses avantages :

- Permet l'allègement de la charge des dirigeants de haut niveau
- Répond aux besoins de la clientèle de façon plus adéquate.
- Augmente l'enthousiasme et l'implication des cadres.
- La décentralisation favorise l'identification à l'unité de travail.
- Elle favorise l'approche globale et la vue d'ensemble, ce qui augmente l'efficacité.
- Cela permet une expérience locale et minimise le risque d'erreur et de perte.
- Elle favorise la formation de généralistes en mesure d'assumer des responsabilités de direction à un haut niveau.

- La **centralisation** est une organisation qui repose sur le dirigeant placé au sommet de la structure. Il prend l'ensemble des décisions et toutes les informations doivent remonter vers lui pour l'aider à prendre la décision optimale⁸². C'est exactement le cas au niveau de la filiale 3d comme au niveau du groupe Divindus.

⁸²https://www.i-manuel.fr/REBTS_MG2/REBTS_MG2part3dos1CO2doc3.htm , consulté le 13/05/2022 à 20h50

➤ **Ses avantages :**

- Un contrôle facile des activités.
- La formation d'une équipe dirigeante coordonnée.
- Le maintien de la poursuite d'un même objectif.
- La minimisation des doubles emplois.
- L'uniformisation des politiques, des pratiques et des décisions.
- L'emploi et l'embauche des spécialistes qualifiés et la facilité d'intégration des individus.

III.2. Etude de la relation Management situationnel/ Performance humaine suivant une approche qualitative

Afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses, et afin de mener à bien la présente étude, nous avons effectué la collecte des données nécessaires.

Dans cette section nous allons présenter la méthodologie de notre recherche portant sur l'impact du management situationnel sur la performance humaine, en commençant par présenter la méthodologie de notre recherche ensuite l'analyse de notre guide d'entretien.

2.1. La présentation de la méthodologie de recherche :

2.1.1. Démarches méthodologiques et scientifiques

Pour nous permettre la réalisation de ce travail de recherche, nous avons fait appel à une démarche méthodologique et scientifique adaptée aux contextes de notre étude.

Sur le plan méthodologique et scientifique, dans une première phase de recherche, nous avons établi par nos soins des discussions préliminaires à travers des entretiens avec les principaux acteurs et managers de l'entreprise en question.

Ces entretiens nous ont permis d'éclairer le cadre de fonctionnement de l'entreprise notamment sur le plan du management situationnel et de la conduite des hommes.

Parmi les outils d'investigation et de recherche nous avons fait appel, préalablement, à une enquête qualitative à travers la conduite d'entretiens avec les managers de l'entreprise.

Sachant que « les recherches qualitatives sont des recherches à caractère intensif qui utilisent au niveau de la procédure des récoltes de données une approche ouverte, non directe,

permissive et indirecte des personnes interrogées ».

Ce type de recherches vise un approfondissement du sujet traité et à étudier ses croyances, ses perceptions, ses motivations et ses freins, ainsi, elle vise la formation des hypothèses à tester et à l'obtention de nouvelles idées sur le sujet traité.

Le mode d'interrogation est non-structuré et le nombre de contact y est relativement peu élevé. Il cherche les causes, les fondements d'un comportement, d'une attitude, d'une perception ».⁸³

2.1.2. La population à étudier :

Avant de construire un échantillon représentatif d'individus il faut, en premier lieu, définir clairement la population à étudier. Le terme de population désigne un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils sont de même nature. Chacun des constituants d'une population est appelé individu.

Dans les études exploratoires et qualitatives, un petit échantillon est plus souvent adéquat. Dans le cas de notre étude, la taille de l'échantillon choisi est de l'ordre de 5 managers concernant le guide d'entretien.

Toutes ces raisons expliquent notre choix de mener une étude qualitative.

Nous avons pour cela effectué un entretien notamment avec le Directeur Général Adjoint Mr MOULOUD DELIL, et la directrice commerciale et marketing Mme OULD LAMARA FARIDA et le directeur des finances et comptabilité Mr BENSABER AHMED, ainsi que les chefs de service commercial Mr MOUAD HALLADJ et le chef de service Marketing Mr BOULARES RACHID.

Chaque entretien a duré deux à trois jours afin de bien répondre aux questions de l'entretien.

2.1.3. Outil de recueil des données

Il existe de nombreuses techniques de collecte de données en recherche qualitative : l'entretien individuel, l'entretien de groupe, les techniques associatives et les techniques projectives.

En fonction des objectifs de notre recherche et le profil des interviewés et afin de recueillir le plus d'informations possible auprès de ces derniers, nous avons choisi de mener des entretiens individuels qui représentent une manière non structurée d'obtenir des informations et qui sont

⁸³ BRIK Tarek, Essai d'analyse de l'impact du changement fréquent des procédures de dédouanement des marchandises à l'importation sur le transit maritime, Mémoire de fin de cycle, EHEC, Alger, 2015, pp.83-84.

conduits dans des face à face individuels.

Nous avons choisi l'entretien **directif** comme outil de collecte d'informations dans notre recherche car, contrairement à l'entretien semi-directif, il offre moins de liberté au répondant ce qui nous permet de rechercher dans le sujet de notre recherche avec plus de précision.

Il est également plus structuré que l'entretien non-directif car il s'appuie sur un guide d'entretien qui contient des questions directes.

2.2. Objectifs de ce guide d'entretien et élaboration des questions de l'entretien

2.2.1. Objectifs du guide d'entretien

- Elaborer un entretien auprès des principaux acteurs et leaders managers au sein de l'entreprise **DIVINDUS**, objet de notre cas d'étude, est de situer d'abord l'importance du style d'encadrement et de direction introduit dans cette entreprise.
- Mieux comprendre et appréhender l'intérêt de ces styles de direction dans la mise en valeur de la culture et des valeurs de l'entreprise en question.
- Montrer aussi comment ces différents styles de management et de collaboration et même d'encadrement influencent-ils sur la recherche de la performance.
- Montrer aussi à travers ces entretiens le type d'expérience vécu par les différents leaders managers en matière de style de direction et de leurs impacts sur la recherche de la performance en général notamment sur le plan humain, comportemental et global en général.
- Ces entretiens nous permettent aussi de mettre en relief à quel niveau le management situationnel est-il prépondérant (est-il dominant) au sein des pratiques managériales et situationnelles sur le terrain.

2.2.2. Elaboration des questions de l'entretien :

Les questions de l'entretien favorisent la communication, facilitent l'échange et le déroulement de l'entretien, elles sont élaborées dans l'ordre et se développent sur un enchaînement qui permet de créer l'atmosphère nécessaire pour s'approfondir dans notre thème de recherche afin que les réponses soient plus ciblées et précises. De plus les questions de l'entretien facilitent l'analyse des résultats (voir ANNEXE 1)

Nous nous sommes inspirés de notre recherche théorique pour définir les questions qui constituent notre entretien.

Ainsi, nous avons élaboré 9 questions qui portent essentiellement sur :

- La différence entre le management classique et le management collaboratif moderne

-
- L'application du management situationnel au sein de l'entreprise
 - Degré d'acceptation des nouvelles générations face à ce nouveau mode de management.
 - Les indicateurs de performance humaine

2.3. Analyse du guide d'entretien

Nous avons regroupé les réponses des différents managers et cadres interrogés par rapport à chaque question posée respectivement :

Q1 : • *Votre entreprise aujourd'hui fait-elle appel réellement au management classique ou plutôt au management participatif et collaboratif moderne ?*

- *Les Cadres Dirigeants font des réunions*
- *Le PDG qui est à l'écoute pour l'amélioration continue*
- *A travers le management classique on respecte certaine hiérarchie*
- *Le management classique c'est le fait d'appliquer les visions des décideurs (exécution)*
- *« C'est un management participatif »*
- *« Management classique avant ils occupaient leurs postes par leurs expériences ancienneté mais non pas par rapport à leurs performances. »*
- *« Aujourd'hui il existe un certain niveau d'instruction des cadres qui peuvent assimiler (ils font plusieurs tâches à la fois c.-à-d. multitâches et ce qu'on appelle la flexibilité) »*
- *Les 2 au même temps des réunions et des briefings en se basant sur un management participatif.*

L'entreprise « Divindus 3d » applique un management classique et moderne au même temps c.-à-d. avoir des styles adaptatifs avec les collaborateurs. Le PDG est à l'écoute des collaborateurs, managers et de tout le personnel en général pour l'amélioration continue. Ici, on parle d'un management moderne ou encore appelé un management participatif. Ce dernier est appliqué généralement à travers des réunions et des briefings, car aujourd'hui il existe un certain niveau d'instruction des cadres qui dispose d'un langage commun au sein de l'entreprise.

La recherche de la performance est l'affaire de tous, cela résulte de l'effort investit par l'entreprise « DIVINDUS 3D » et à travers son top management. Une des valeurs fondamentales au sein de l'entreprise s'explique par la recherche de la performance, le partage et le sens de la collaboration.

Ce qui est intéressant à retenir par rapport à cette première question de notre guide d'entretien c'est aussi lié à l'évolution du management et des styles de direction au sein de cette entreprise.

Chapitre III : Analyse de la relation entre management situationnel et performance humaine au sein de la direction générale de DIVINDUS 3D

Comme nous l'avons indiqué précédemment le management introduit par le top management de cette dernière est davantage situationnel et personnalisé, c.-à-d. il existe une sorte d'adaptation du style introduit par rapport à la perception et au profil même de chacun des collaborateurs exerçant dans cette entreprise.

Le management situationnel commence à prendre place dans l'esprit de l'organisation et des structures dans l'entreprise. Le management situationnel selon le contenu des entretiens conduits par nos soins est l'œuvre d'une combinaison intelligente entre le management traditionnel dit classique et le management moderne qui ne cesse de mettre en valeur le partage, la participation et le sens de la collaboration.

Q2 : Quelles sont à votre avis les leviers de base du management moderne ?

Le levier de base du management c'est celui qui détient dans sa combinaison de dette et de capitalisation, on distingue quatre effets de leviers :

- *Financier*
- *Fiscal*
- *Juridique*
- *Et social*

En analysant le contenu des propos des acteurs de l'entreprise notamment ce qui concerne les leviers de base du management introduit par l'entreprise en question, nous retenons que le levier HUMAIN et social constitue le fondement de base de l'ensemble des leviers discuté avec l'encadrement en question de l'entreprise.

Le levier HUMAIN et social constitue une des sources de développement et de progrès continue de DIVINDUS 3D.

Grâce à l'apprentissage HUMAIN et organisationnel investit par l'entreprise depuis ces dernières décennies on assiste à l'émergence d'un langage managérial plus adapté et cohérent avec les exigences même des changements qu'impose l'environnement tant à l'échelle national qu'à l'échelle mondiale.

Le management lui-même constitue pour le fonctionnement de l'entreprise en question son nouveau langage et que chacun des membres ou collaborateurs doit apprendre et investir au quotidien.

L'expérience de cette entreprise en matière de processus d'apprentissage Humain et organisationnel constitue un effort considérable et ce depuis les différentes réorganisations qu'a connue DIVINDUS 3D.

Q3 : Pensez-vous que la formation des cadres et le développement des compétences constituent un réel investissement ?

- *La formation joue un rôle de carburant afin de booster la motivation de l'employé pour avoir par la suite de la valeur ajoutée. Autrement dit on ne demande pas à un employé une compétence et un travail sans le former.*
- *Adapter la formation à leurs intelligences et aptitudes.*
- *Même l'accompagnement est nécessaire, on va modeler l'employé pour avoir la même vision et les mêmes objectifs de l'entreprise.*
- *Ça ne nécessite pas une formation (le manager est leader de nature : On assure un perfectionnement pour le développement de leurs compétences et non pas une formation).*
- *On développe leurs compétences autrement on ne les abandonne pas on essaye de les accompagner différemment et quotidiennement.*
- *C'est l'une des politiques de l'entreprise d'investir dans ses ressources humaines.*

On retient d'après les réponses à cette question qui constitue le centre d'intérêt de notre sujet de recherche parce que le champ de la formation et le développement des compétences des HOMMES devient aujourd'hui un enjeu stratégique et un nouveau défi pour l'entreprise de demain et demain c'est aujourd'hui.

Former n'est pas simplement faire acquérir à l'encadrement et au collaborateur des compétences pour la maîtrise de leurs activités mais davantage développer chez l'humain le sens commun, les valeurs communes, le sens de la recherche de la performance, des compétences et de l'excellence.

La formation ne doit pas être perçue comme une panacée ou remède à des situations difficiles ou autres situations que font face les managers sur le terrain.

Le management de la formation englobe à notre sens le comportement HUMAIN et relationnel dans ses différentes dimensions stratégiques et opérationnelles.

Aujourd'hui la formation vise essentiellement et en premier lieu le développement et le renouvellement des compétences rationnelles et individuelles de chacun des collaborateurs. Ensuite, le développement des compétences émotionnelles et qui constitue la mise en valeur et la valorisation des émotions et du sens caché du collaborateur.

Enfin, les compétences collectives constituent ainsi des compétences névralgiques car elle facilite la recherche de la performance et le développement de l'esprit du corps dans

l'entreprise.

Nos entretiens nous ont permis justement de retenir que l'entreprise depuis ces dernières années n'a cessé d'investir le développement de l'esprit de l'intelligence collective et qui devient aujourd'hui un comportement HUMAIN et culturel positif.

Q4 : Quelles sont les indicateurs de performance humaine selon votre expérience ?

« Un mauvais climat de travail va impacter la performance humaine de chacun des salariés par contre un bon climat les poussent à faire de leur mieux en générant plus d'effort et de valeur ajoutée ».

« L'indicateur d'évaluation de la performance c'est la valeur ajoutée ».

« L'indicateur de performance c'est celui qui permet de mesurer le volume de l'activité ».

Les types de performance dans une structure soit :

- *Plan organisationnel*
- *Plan social et humain (climat de travail, motivation, satisfaction, engagement et fidélité à l'entreprise)*
- *Et économique*

L'analyse sur les indicateurs de performance mis en valeur par les managers de l'entreprise lors de l'entretien avec les managers sont bien indiqués juste avant.

Notre analyse sur ces aspects liés aux indicateurs de performance au sein de l'entreprise demeure déterminant et stratégique même et se caractérise essentiellement et en premier lieu par les aspects humains et relationnels.

La recherche de la performance n'est pas une fin en soi, mais davantage un moyen au service de l'action et des résultats de l'entreprise.

Le management collaboratif et situationnel, comme nous l'avons déjà indiqué précédemment, constitue des variables centrales dans le cadre du fonctionnement de l'entreprise.

La recherche des performances constitue de son côté des résultats liés à la qualité du management introduit par cette dernière.

Donc on retient la relation cause à effet le génie du leader manager est de trouver ou plutôt d'adapter des styles de management et de direction des HOMMES et aussi à travers des postures managériales qui peuvent répondre efficacement à chacun des collaborateurs selon le type de personnalité ainsi que son profil.

Q5 : Comment vous appréciez la performance des collaborateurs au sein de la Direction Générale ?

La performance des collaborateurs est appréciée à travers la Prime de Rendement Individuelle

Chapitre III : Analyse de la relation entre management situationnel et performance humaine au sein de la direction générale de DIVINDUS 3D

(PRI) qui consiste à fixer un temps normal d'exécution pour un travail donné. Si un employé ne travaille pas dans le délai imparti, il sera rémunéré selon son salaire régulier. Les employés qui travaillent au-delà du temps de fonctionnement normal recevront une prime de performance ou de rendement.

La PRI est une note attribuée à chaque salarié en fonction de son rendement et sa présence. Cette prime est égale à 10% du salaire de base. Cette prime est notée sur une échelle de 1 jusqu'à 10 suivant les paramètres (l'assiduité ponctualité / Responsabilité etc.).

La PRC (Prime de rendement collectif) est noté maximum 30 % du salaire de base : attribution du PRC sur les objectifs réalisés conformément à la convention collective y compris PRI. Cette prime collective se calcule par rapport aux objectifs réalisés suivant des paramètres (production / les prévisions).

Suivant cette réponse, nous comprenons que :

Les managers en discutant les éléments liés à l'évaluation de leurs collaborateurs ont mis l'accent essentiellement sur les aspects matériels et financiers des résultats de leurs activités. Il est encore intéressant et comme nous l'avons déjà indiqué dans le chapitre théorique du présent mémoire, que l'évaluation des performances des Hommes au travail certes elle est matériel et financière mais aussi elle porte un autre sens aussi important à savoir : le sens de la considération, de la reconnaissance, de la valorisation, du respect. Et il existe dans ce sens un type de management réussi dans les entreprises les plus performantes dans le monde appelé le « management baladeur »⁸⁴ qui produit du sens de l'HUMAIN dans le fonctionnement de l'organisation.

Q6 : Comment le management situationnel est appliqué dans cette entreprise afin d'être plus performante ?

- « Les réunions briefings »
- « L'analyse, l'étude »
- « En cas de crise, situation critique »
- « Le style s'est appliqué naturellement, on est obligé de s'adapter à ce genre de style ».
- « Réunions d'évaluation et de collaboration périodique par fonction et par poste occupé ».
- « Etudier la possibilité de minimiser les problèmes »
- « Etudier l'acceptabilité et la faisabilité (ex : est-ce que le site est porteur ou non) »

⁸⁴ Est introduit dans le management situationnel (les petites choses font les grandes choses) concept japonais.

-
- « *La mise en œuvre de la stratégie est mise en œuvre par rapport aux objectifs qu'on trouve généralement dans un tableau de bord* ».

Notre analyse du discours et des pratiques managériales introduite par les managers de l'entreprise en question nous permet de situer que parmi les secrets de la réussite de la qualité du management et de la direction des HOMMES devient Impérative et Stratégique même.

Adapter son style de direction aux besoins et exigences de la réalité humaine et organisationnelle au sein de l'entreprise constitue à notre sens un acte de conduire des HOMMES efficace et productif du sens et de valeur ajoutée relationnelle.

Nous retenons aussi dans le cadre de cette discussion et échange avec les managers de l'entreprise que la vraie motivation des HOMMES au travail ne réside pas uniquement dans la recherche et la valorisation des aspects matériels liés à la rémunération et autre avantage. Mais il existe aussi d'autres sources de motivation aussi fondamentale et créatrice de richesse et de valeur ajoutée, à savoir : les styles de management adoptés par le manager même sur le terrain, sa capacité d'écoute active et au quotidien, le sens du partage et de la collaboration, son exemplarité et le sens de l'intérêt qu'il accorde au collaborateur. L'ensemble de ces qualités managériales et compétences multiples constituent des atouts stratégiques dans la recherche d'abord de l'acceptation de l'autre, de la recherche de l'harmonie, de la cohérence, du sens commun, du respect, de la reconnaissance et de l'assertivité.

Ces éléments ne sont pas à négliger par le leader manager sur le terrain car il constitue dans le non-dit des relations avec le collaborateur le sens de l'engagement et de la confiance mutuelle qui s'établit dans le relationnel et à travers des comportements non-dit.

Donc l'exemple du terrain de cette entreprise nous permet de situer que le mode de management situationnel à travers une adéquation intelligente avec le partage et la collaboration, la rigueur et la souplesse, on retient qu'une culture managériale commence à prendre place dans le fonctionnement de l'entreprise.

Cette culture constituera à long terme son gisement d'attitude et de comportement dans la dynamique continue de son activité.

Q7 : Pensez-vous que les nouvelles générations sont plus susceptibles d'accepter ce nouveau style de management par rapport à l'ancienne génération ?

- « *Les nouvelles générations sont plus à l'aise avec la technologie et les nouvelles méthodes managériales* ».

Chapitre III : Analyse de la relation entre management situationnel et performance humaine au sein de la direction générale de DIVINDUS 3D

- « Les nouvelles générations sont moins susceptibles à recevoir les ordres car ils ne sont pas de simples exécutants mais plutôt ils ont un esprit critique par rapport à l'ancienne génération ».
- « Avec ce nouveau système l'acceptation se fait automatiquement car la nouvelle génération avec tous ce qu'ils ont comme bagage et de compétence on peut dire que c'est un passage inévitable sans avoir des mécanismes ».
- « Cela n'empêche pas l'ancienne génération d'aller vers un management plus participatif. Cela leur permet de se sentir valorisé et cela leur permet d'éviter de chercher cette valorisation ailleurs et de quitter l'entreprise ».

Notre analyse sur le développement continue de ce nouveau mode de management va dans le sens de l'autonomie et de la responsabilité de l'encadrement et des collaborateurs de nouvelles générations de demain. On retient globalement que les générations futures recherchent davantage des modes de collaboration technologiques allant dans le sens de la culture numérique et digitale. Les nouvelles générations de demain, et demain c'est aujourd'hui insistent et revendiquent à la fois davantage d'autonomie, de responsabilité et le développement de nouvelles idées, même parfois au détriment des principes et règles de fonctionnement du management classique comme par exemple la discipline, la hiérarchie, etc.

Nous pensons à cet égard que le vrai management repose essentiellement d'un côté sur la rigueur et de l'autre coté sur la sympathie et la souplesse tout en respectant le sens de la hiérarchie, le respect de la discipline, de l'ordre établi et du sens commun de la culture de l'entreprise.

Aujourd'hui davantage l'accent est mis sur un nouveau concept en complément à celui du mangement situationnel , à savoir le mangement libéré c'est-à-dire pas dans le sens de la liberté totale du collaborateur dans l'entreprise mais davantage dans un sens de recherche de l'autonomie du bien-être, de l'épanouissement, de créativité et d'innovation sans cesse notamment devant les impératifs de montée en puissance de la technologie et de compétence appelée le « knowledge management » ou l'économie du savoir des connaissances et des compétences.

Le concept de ressource humaine se transforme en travailleur du savoir, de compétence et d'innovation.

Q8 : Quelles sont les différentes formes de communication au sein de Divindus 3D ?

Les 3 principales formes de communication dans la 3d

-
- **Communication vers le bas (descendante)** : quand il s'agit d'une décision, orientation ou bien une instruction.
 - **Communication vers le haut (ascendante)** : quand il s'agit d'un rapport, une information ou encore un PV.
 - **Communication horizontale** : Echange d'information entre les services et structures de la filiale.

La communication entre les structures et le PDG de la filiale ou le DGA se fait à travers des réunions mensuelles d'évaluations de la situation de l'entreprise en général.

Globalement on peut retenir que le sens profond de la communication s'explique par la communication de la communication car il ne s'agit pas de parler uniquement mais de symboliser l'existence du sens de chacun des partenaires ou collaborateurs au sein de l'entreprise.

Communiquer ne veut pas dire uniquement transmettre une idée ou un message à quelqu'un d'autre mais d'abord l'accepter en le considérant comme partenaire, collaborateur et à travers une perception positive d'adulte-adulte, de succès-succès et de gagnant – gagnant.

Q9 : Quelles sont les valeurs dont Divindus 3D apprécie ?

On peut les classer dans 7 grandes familles, soit :

1. *Compétences (satisfaction client, savoir-faire, esprit d'équipe et qualité de service).*
2. *Conquête (performance, ambition).*
3. *Conduite (responsabilité, implication du personnel).*
4. *Relationnelle (respect, communication et confiance).*
5. *Morale (intégrité).*
6. *Epanouissement (développement personnel).*
7. *Sociale (égalité).*

En analysant le contenu des valeurs énoncées par les managers lors de l'entretien, on peut retenir qu'il s'agit de valeur de départ pour le projet de l'entreprise DIVINDUS 3D.

Les valeurs de l'entreprise constituent le sens de son existence et de sa culture et du façonnement comportemental de son capital HUMAIN. Dans ce même sens, nous pensons que l'exemplarité du top management constitue un repère important pour la mise en valeur des valeurs et des normes de conduite de l'entreprise.

L'entreprise met en valeur la performance et la responsabilité.

Synthèse :

- Il est à remarquer que l'ensemble des acteurs et managers ont mis l'accent sur le passage du management classique au management collaboratif et situationnel moderne.
- Ce passage n'est pas facile à conduire car au sein de l'entreprise publique algérienne en général, il s'agit davantage de l'existence d'une culture traditionnelle caractérisée par les règles de la pyramide.
- Le changement vers ce nouveau mode de management collaboratif et situationnel nécessite à notre sens d'investir dans des actions de formations et de séminaires et ce afin de sensibiliser et vulgariser même auprès de l'encadrement les concepts de management collaboratif et situationnel.
- Certes la formation et l'accompagnement des responsables concernés par le management de Divindus demeurent à notre sens indispensables, car il s'agit de conduire le changement et la modernisation des styles de direction et d'animation des Hommes sur le terrain.

III.3. Etude de la relation suivant une approche quantitative

Une seconde enquête quantitative est menée à travers un questionnaire destiné à un échantillon de collaborateurs de l'entreprise.

3.1. Démarches méthodologiques et scientifiques

Dans notre recherche, nous nous sommes basés d'une part, sur *l'observation*, c'est-à-dire l'analyse des comportements des collaborateurs de **DIVINDUS 3D** par rapport à ce que nous avons vu en théorie (style de leadership, communication, climat de travail, le situationnel, l'évaluation des performances, performance humaine etc.), d'autre part, sur *le questionnaire* ; celui-ci va consolider les résultats de l'étude qualitative (l'entretien), c'est-à-dire permettre de juger plus objectivement la réalité.

Ce questionnaire a pour objectif précis de situer la perception des collaborateurs en matière de style de management et de direction, voir leurs impacts sur la recherche de la performance humaine au quotidien.

Cette enquête nous permet de connaître les différentes variables qui peuvent répondre à notre problématique de recherche et de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

3.2. La taille de l'échantillon

Vu la nature de la population exerçant au sein de l'entreprise objet de notre cas d'étude, nous

avons retenu dans notre échantillon 15 collaborateurs sur le total de l'effectif de l'encadrement qui est de 17 personnes.

Les missions de la Direction Générale de Divindus 3d consiste à :

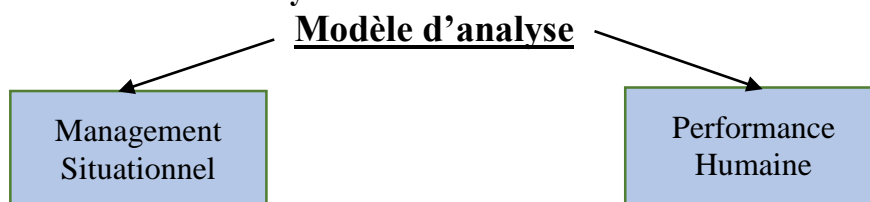
- Faire la planification
- Analyser les résultats
- Déterminer les indicateurs de suivi
- Et enfin contrôler et suivre les opérations des autres unités de la filiale.

Nous avons choisi les 15 collaborateurs de la Direction Générale en raison de l'importance de ses différentes missions, c'est-à-dire l'ensemble des flux d'informations passent par la Direction Générale. Ceci nous a permis d'avoir différentes données et informations pour pouvoir faire notre travail de recherche correctement et sur une base fiable.

Globalement, on peut retenir que notre échantillon demeure représentatif.

3.3. Analyse des résultats :

3.3.1. Modèle d'analyse :



- Capacité d'adaptation
- Style de management
- Style et performance

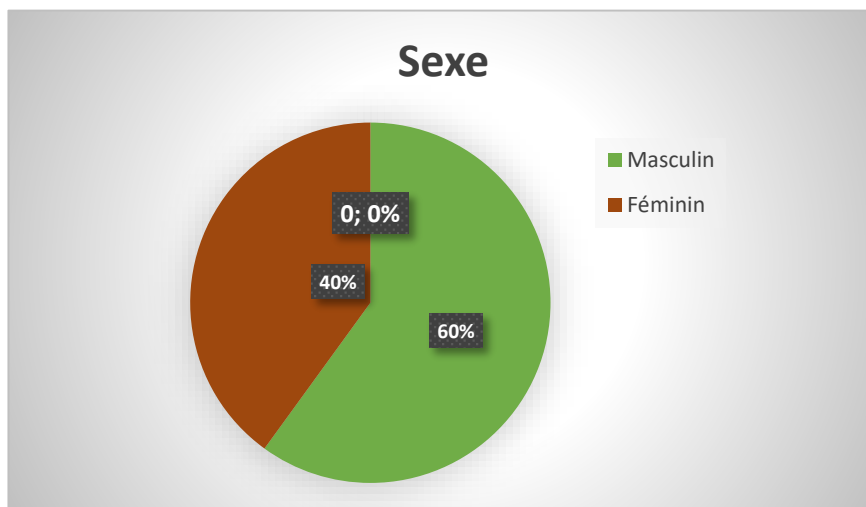
- Evaluation de la performance
- Relation entre les collaborateurs
- Participation
- Communication, climat de travail
- Délégation, culture et épanouissement

3.3.2. Analyse du questionnaire

Dans le but de compléter l'analyse du management et son impact sur la performance humaine au travail au sein de Divindus 3D, nous allons procéder à une autre enquête quantitative auprès des collaborateurs de l'entreprise en question. L'analyse et l'explication des résultats de l'enquête vont suivre la classification des questions dans le questionnaire :

Sexe

Figure 07 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

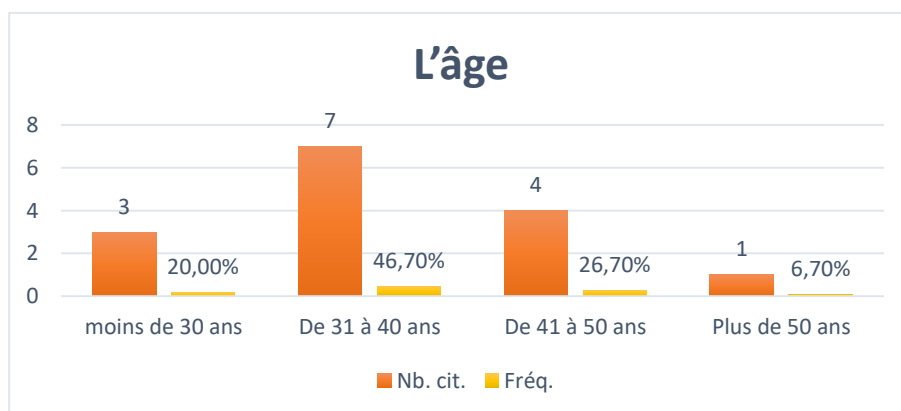


Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

L'échantillon est majoritairement masculin (deux tiers, 2/3) des répondants. Les femmes représentent seulement (un tiers 1/3).

L'âge

Figure 08 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

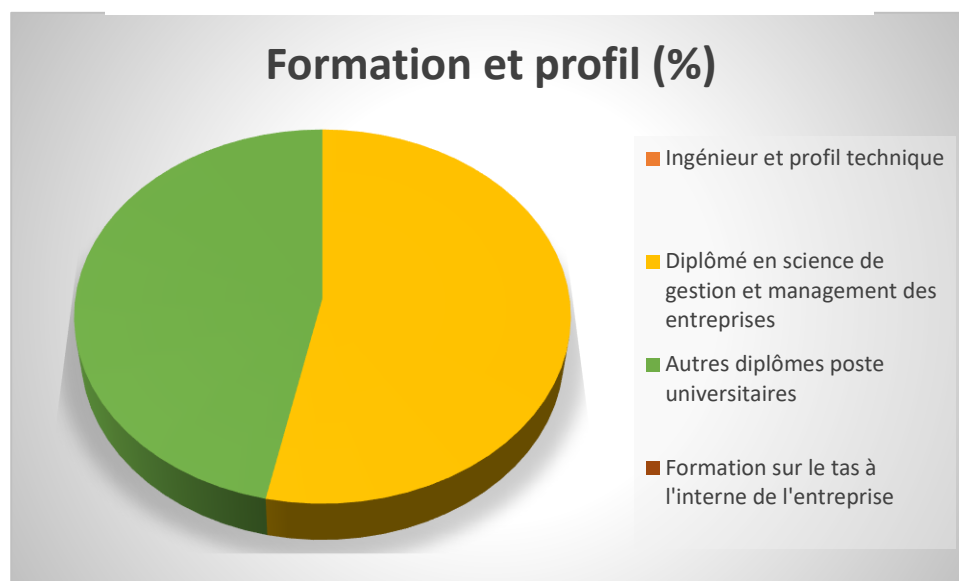


Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

46,70% de la population étudiée est âgée de 31 à 40 ans. Ce qui signifie que l'entreprise emploie des jeunes, (nouvelles générations).

Formation et profil

Figure 09 : Répartition de l'échantillon suivant la formation et profil de chacun des collaborateurs



Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

Nous constatons que le **profil** des répondants à ce questionnaire est dominé par deux catégories, à savoir :

- Les diplômés en science de gestion et management des entreprises
- Et ceux qui ont d'autres diplômes poste universitaires

A noter l'absence totale du profil ingénieur et technique. Cela peut être expliqué par le fait que ces répondants travaillent dans des organes fonctionnels appartenant à la Direction Générale et non à celle des organes opérationnels comme (production ou bien la logistique).

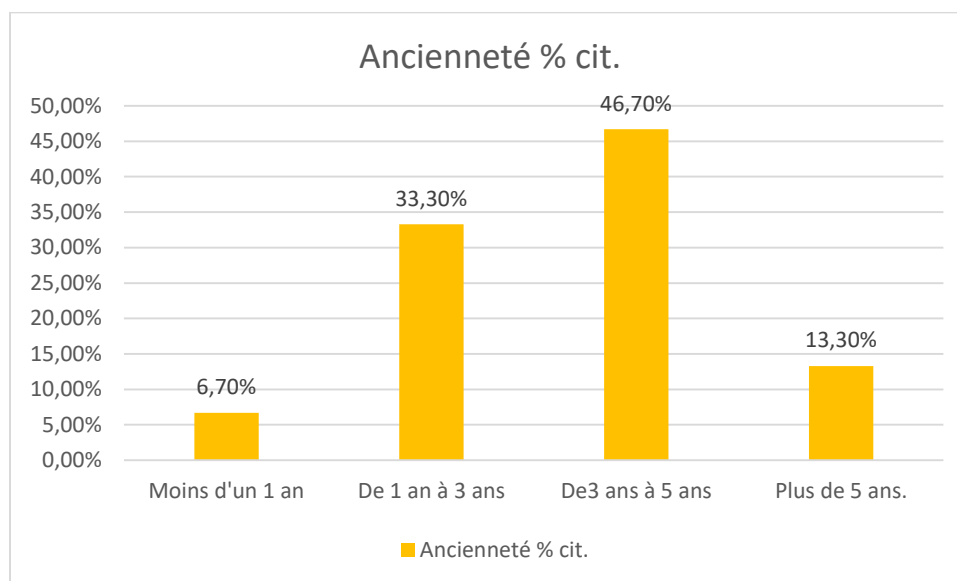
L'ancienneté

Tableau 08 : Répartition de l'échantillon suivant l'ancienneté des collaborateurs au sein de l'entreprise

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins d'un 1 an	1	6,70%
De 1 an à 3 ans	5	33,30%
De 3 ans à 5 ans	7	46,70%
Plus de 5 ans.	2	13,30%
Total	15	100,00%

Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

Figure 10 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

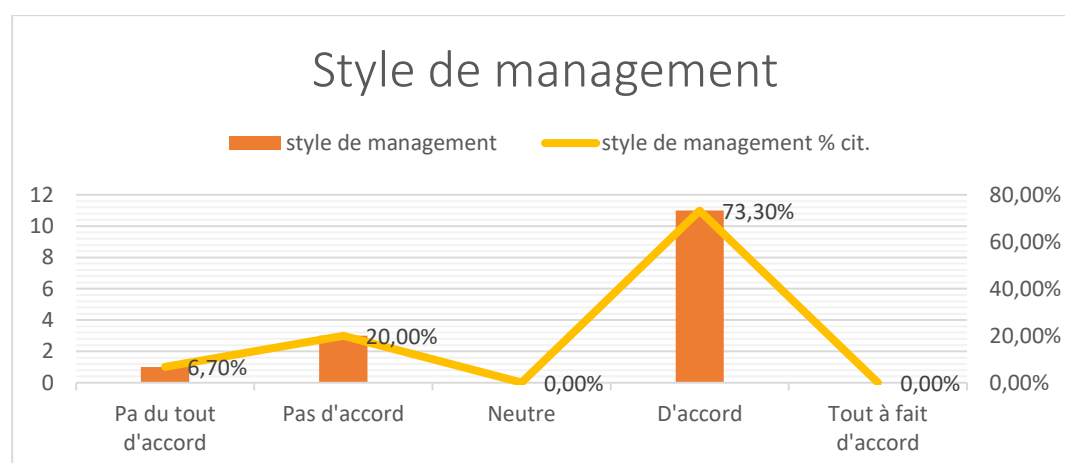
En termes d'ancienneté, 80% des répondants travaillent à l'entreprise Divindus depuis plus d'une année et moins de 5 ans.

Seulement 2 répondants totalisent un nombre d'année d'expérience de plus de 5 ans. Ce qui est logique vu que l'entreprise est jeune. Elle a été créée depuis seulement 6 ans (en 2016).

Le style de management

Le style de management pratiqué au sein de votre entreprise est-il à votre avis en adéquation avec vos attentes ?

Figure 11 : Répartition de l'échantillon suivant le style de management adéquat



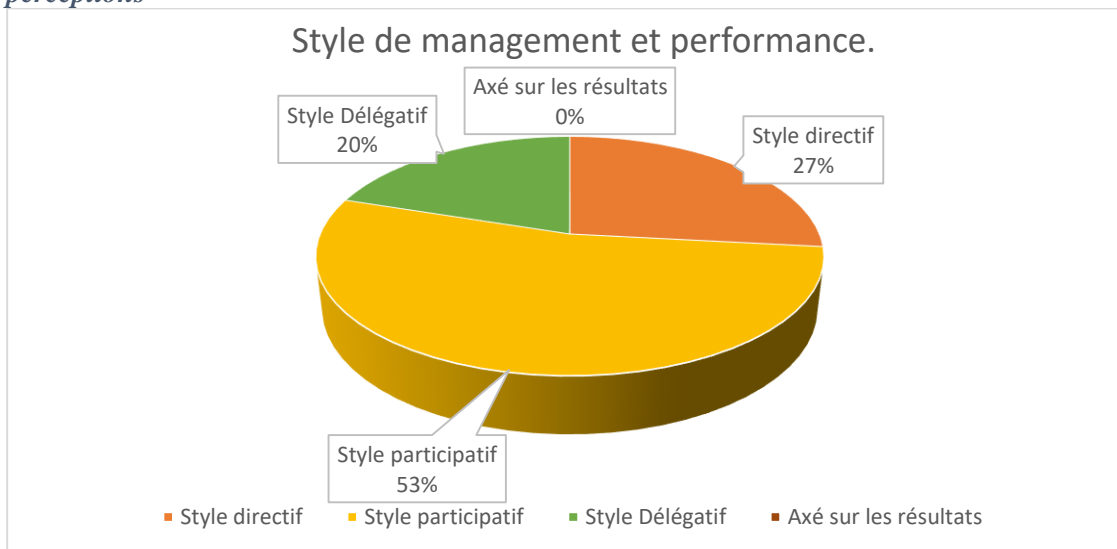
Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

Presque les $\frac{3}{4}$ des répondants (73,30%) estiment que le **style de management** appliqué convient à leurs attentes. Reste que 26,70% des répondants déclarent le contraire.

Style de management et performance

Selon votre perception quel style de management pourra rendre les collaborateurs plus performants ?

Figure 12 : Répartition de l'échantillon suivant le style de management le plus performant selon leurs perceptions



Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

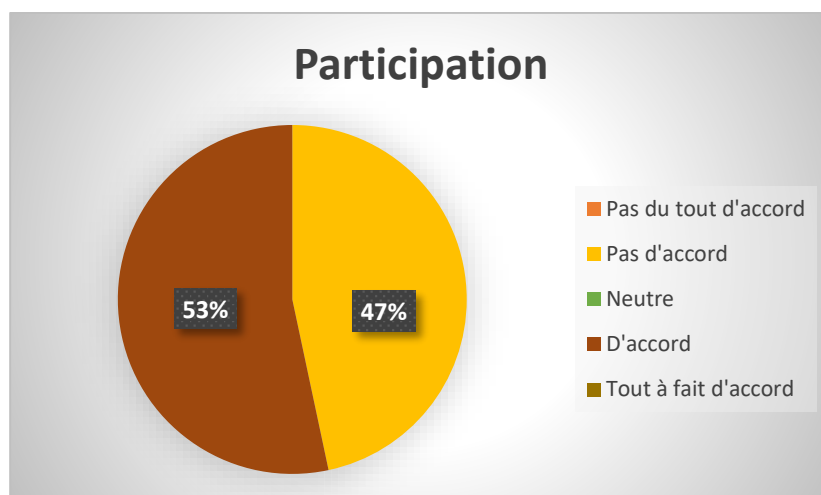
La plupart des répondants (**73%**) se sont intéressés au style de management participatif et déléгатif, c'est-à-dire faire participer les collaborateurs à la prise de décision et leur permettre de prendre certaines décisions à la place de leurs responsables. Tandis que **27%** d'entre eux perçoivent le style directif qui reçoit des instructions et contrôle les réalisations comme étant un style efficace pour la direction des Hommes au sein de l'entreprise.

Ceci montre que les collaborateurs de la DG n'ont pas la même perception sur le style de management le plus efficace et adopté par leurs managers, mais ils partagent l'idée qu'il faut faire participer leurs collaborateurs, leurs faire confiance et leurs déléguer certaine tâche afin de les responsabiliser.

La participation

Est-ce que vous avez l'habitude de participer à la prise de décision ?

Figure 13 : Répartition de l'échantillon selon la participation



Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

Les avis sont partagés concernant **la participation** des répondants dans la prise de décision avec des pourcentages très proches :

53,30% déclarent qu'ils participent à la prise de décision (ce qui confirme leur perception positive sur le style de management participatif dans la question qui précède) contre 46,7% qui déclarent le contraire.

Les relations entre les collaborateurs

Les relations entre les collaborateurs sont-elles satisfaisantes ?

Tableau 09 : Répartition de l'échantillon suivant les relations existantes entre les collaborateurs

Relation entre les collaborateurs	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,00%
Pas d'accord	0	0,00%
Neutre	0	0,00%
D'accord	6	40,00%
Tout à fait d'accord	9	60,00%
Total	15	100,00%

Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

L'ensemble des répondants sont d'accord sur le fait que **les relations entre les collaborateurs** soient des relations satisfaisantes.

Figure 14 : Répartition de l'échantillon suivant la relation entre les collaborateurs



Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

Problème de communication

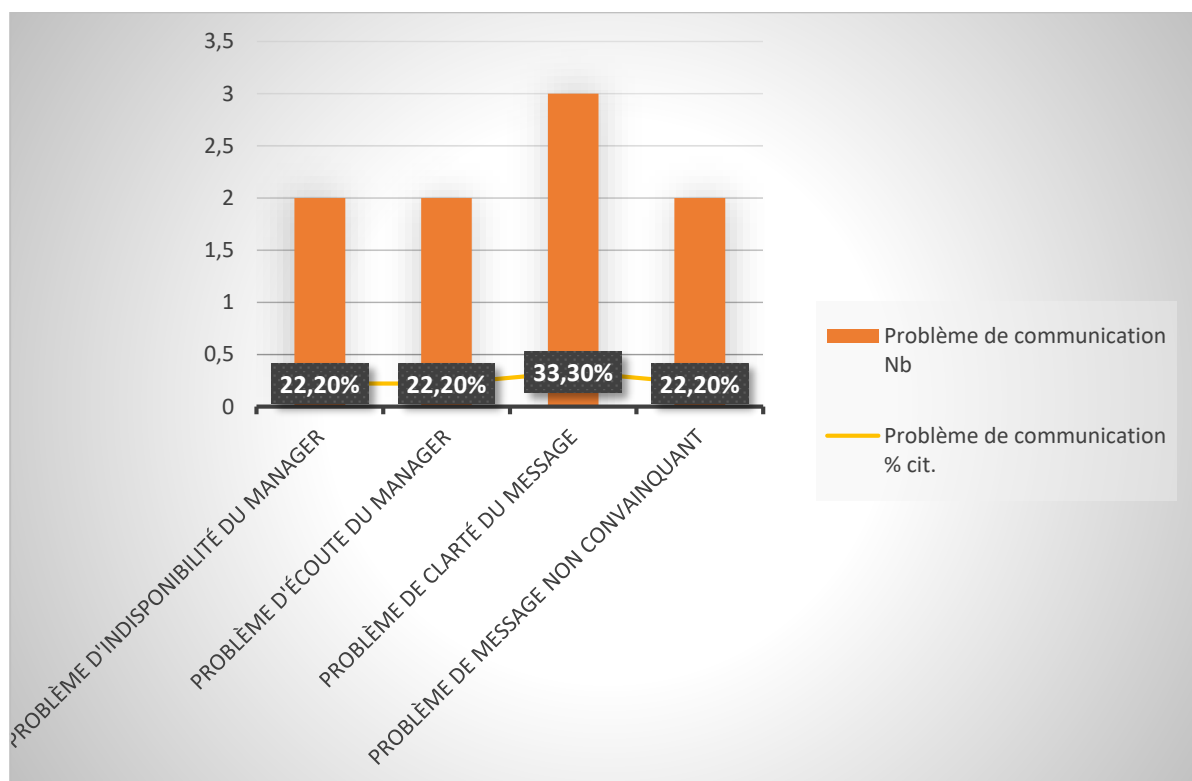
Avez-vous déjà rencontré des problèmes de communication avec votre manager ? Si Oui pourquoi ?

Tableau 10 : Répartition de l'échantillon suivant divers problèmes de communication

Problème de communication	Fréquence	Pourcentage
Problème d'indisponibilité du manager	2	22,20%
Problème d'écoute du manager	2	22,20%
Problème de clarté du message	3	33,30%
Problème de message non convainquant	2	22,20%
Total	9	100,00%

Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

Figure 15 : Répartition de l'échantillon selon le problème de communication



Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

Le **problème de communication** entre collaborateurs et managers se pose car plus de la moitié des répondants estiment qu'ils ont déjà rencontré des problèmes de communication avec leurs managers.

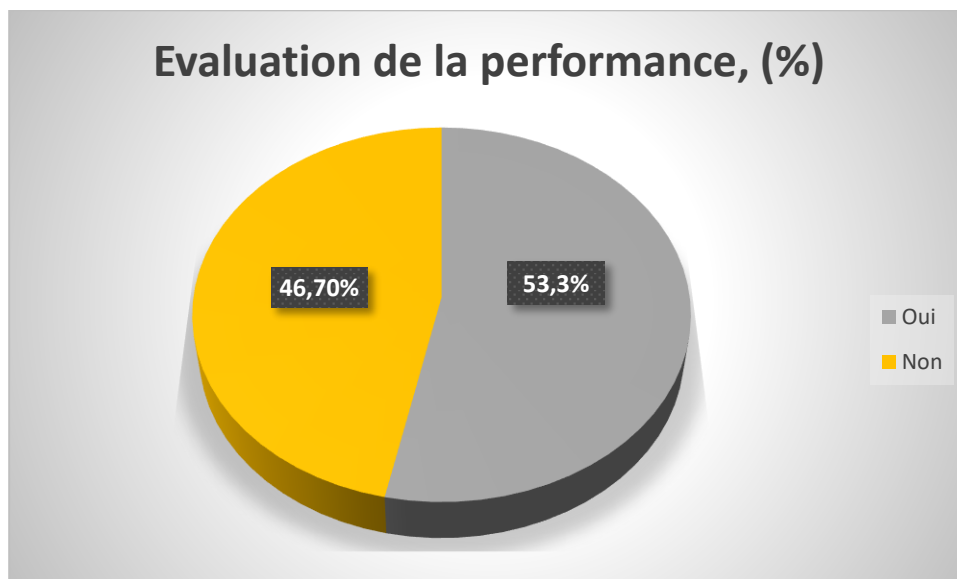
Ces problèmes de communication surgissent sous forme de plusieurs situations :

Problème d'indisponibilité du manager
Problème d'écoute du manager
Problème de clarté du message
Problème de message non convainquant

L'évaluation de la performance

Pensez-vous que les pratiques actuelles en matière de management et évaluation de la performance répond-t-elle à votre avis à une meilleure motivation et dynamique au travail ?

Figure 16 : Répartition de l'échantillon selon l'évaluation de la performance



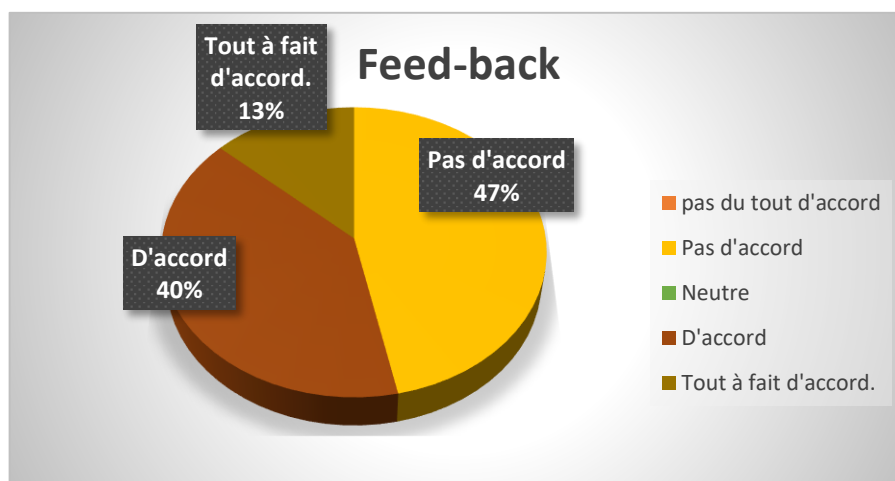
Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

Concernant l'évaluation de la performance, les avis sont aussi partagés avec 46,70% qui estiment que les pratiques actuelles en matière de management et évaluation de la performance ne permettent pas d'éprouver une meilleure motivation et dynamique au travail. Cela est peut-être expliqué par la nature du travail lui-même au niveau de la DG (Structure fonctionnelle) où les critères d'évaluation sont qualitatifs et difficilement mesurables. Ce qui rend l'évaluation des performances très ambiguë.

Le feedback

Généralement, votre manager vous donne-t-il du feed-back sur vos performances au travail ?

Figure 17 : Répartition de l'échantillon selon le feedback des managers



Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

Dans la même logique des réponses de la question précédente, nous constatons un pourcentage semblable de 47% des répondants qui avouent ne pas recevoir de **feedback** de la part de leurs managers.

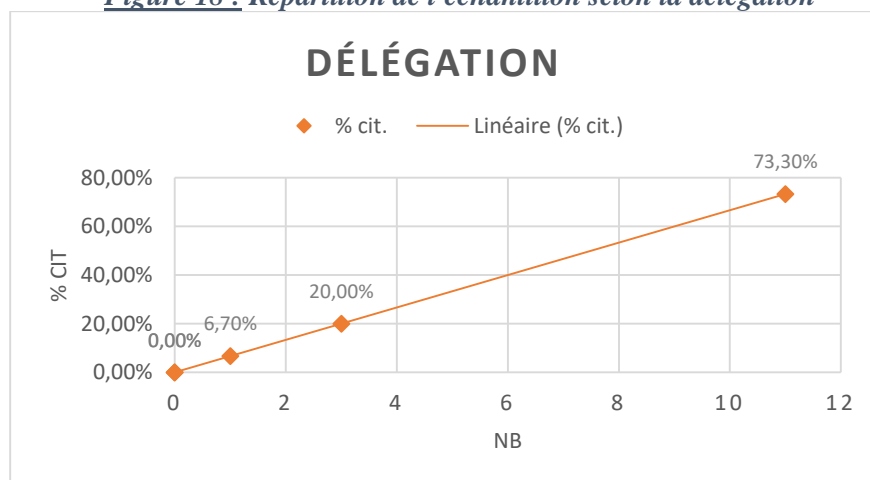
Ce qui signifie qu'ils n'ont pas la moindre idée (positive ou négative) sur la qualité de leur travail et le degré de leur rendement. Ce qui explique davantage leurs attitudes négatives par rapport aux pratiques d'évaluation de la performance.

Sachant que lors de notre observation des collaborateurs durant notre stage, nous avons remarqué que le travail est routinier, c'est-à-dire qu'il n'y a pas une réelle évolution du travail et diversification des tâches. Le rendement des collaborateurs est toujours le même (constant) ce qui explique la catégorie qui se plaignent de l'absence d'un réel feedback avec leurs managers. Et ceci peut rendre les collaborateurs moins performants.

La délégation

Est-ce que votre manager vous délègue certaines de ses prorogatives (ses tâches) ?

Figure 18 : Répartition de l'échantillon selon la délégation



Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

80% des répondants déclarent que leurs managers leurs **délèguent** certaines de leurs prérogatives. Ce qui témoigne de la confiance accordée par les managers à leurs collaborateurs en dépit de l'absence d'un réel feedback de la part des managers.

Sachant que le responsable mentionne dans le programme qu'il y a des délais de canevas par exemple à respecter dont le collaborateur devra le respecter sans lui donner comment le faire car il n'existe pas une seule façon de le faire. Ici le collaborateur se sent plus responsable et peut influencer la performance des collaborateurs.

Soutien et encouragement

Est-ce que vous bénéficiez du soutien et des encouragements de votre manager quand vous êtes en face de problématique ou de tâche difficile à réaliser ?

Tableau 11 : Répartition de l'échantillon selon le soutien et l'encouragement de la part des managers

Soutien et encouragement	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout d'accord	0	0,00%
Pas d'accord	0	0,00%
Neutre	2	13,30%
D'accord	9	60,00%
Tout à fait d'accord.	4	26,70%
TOTAL OBS.	15	100%

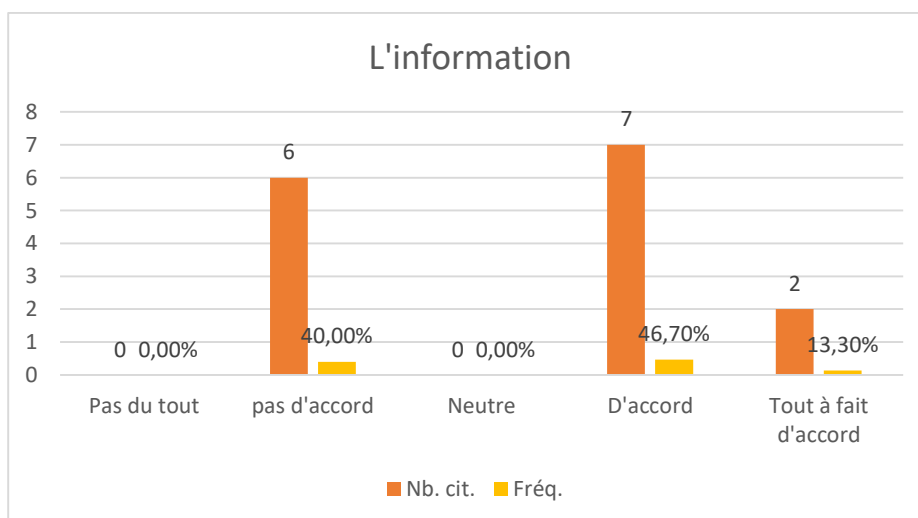
Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

La quasi majorité des répondants 86,70% déclarent qu'ils sont **soutenus et encouragés** par leurs managers dans la réalisation de leurs tâches. Ce qui confirme les réponses relatives à la délégation. Car le manager quand il voit que le collaborateur maîtrise bien son travail, il lui délègue certaines tâches, après tout c'est pour l'intérêt général de l'entreprise de travailler en collaboration et en confiance.

L'information

Disposez-vous d'une information suffisante et fiable pour réaliser votre travail ?

Figure 19 : Répartition de l'échantillon selon l'information



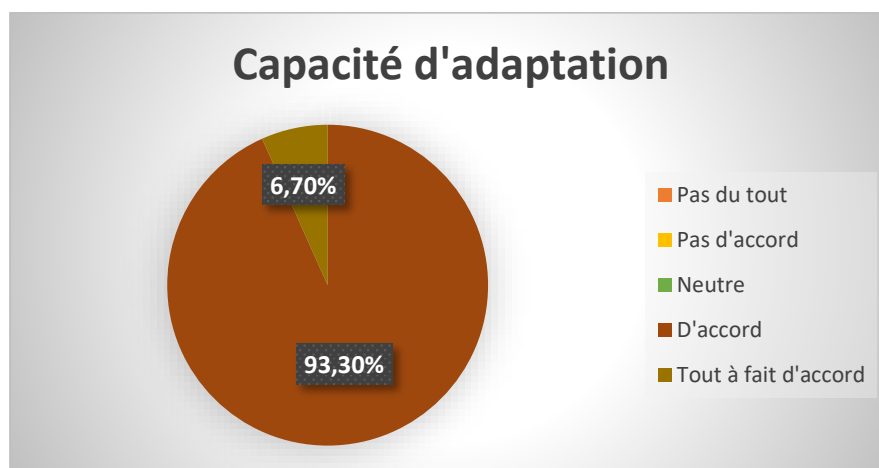
Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

Les 40% des répondants qui ne disposent pas de l'information suffisante pour réaliser leurs travaux sont ceux qui rencontrent des difficultés avec le flux d'informations avec les unités. Car ces derniers, ne communiquent pas bien avec les collaborateurs de la direction générale (problème de compréhension du message). Par contre ceux qui ont répondu qu'ils disposaient d'informations montrent que les responsables veillent sur le partage des informations nécessaires pour l'avancement du travail de la filiale. Ainsi, nous mentionnons qu'il y a un agent spécial qui partage l'information aux différents employés à travers les e-mails. Ceci peut impacter positivement la performance individuelle des collaborateurs.

La capacité d'adaptation

S'adaptez-vous facilement aux situations nouvelles, aux transformations ?

Figure 20 : Répartition de l'échantillon à partir de la capacité d'adaptation des collaborateurs



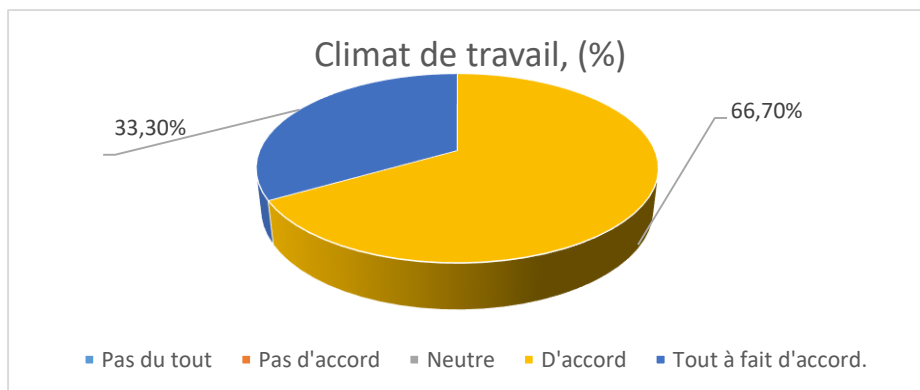
Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

L'ensemble des répondants sont d'accord sur ce qu'ils considèrent leur **capacité à s'adapter** facilement aux transformations et aux changements. Cela peut être appuyé par les résultats de la question n°5 concernant la très bonne relation entre collaborateur.

Puisque la majorité des collaborateurs sont des diplômés de l'université, ils ont un bagage managérial nécessaire pour la bonne compréhension des différentes situations, ceci va leurs permettre de mieux s'adapter.

Le climat de travail

Figure 21 : Répartition de l'échantillon selon le climat de travail au sein de l'entreprise.



Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

D'autres réponses qui confirment les réponses précédentes, celles relatives au **climat de travail**. L'ensemble des répondants sont unanimes sur le fait que la coopération et l'entraide entre collaborateur et manager se développent dans la bonne humeur.

Nous pouvons rajouter à cette interprétation que la plupart des collaborateurs travaillent ensemble dans « Divindus 3d » depuis plus de deux ans. Ceci va créer un lien et des relations étroites entre les différents collaborateurs. Sachant que réellement il n'y a pas une grande différence d'âge entre eux. Ceci les aide à mieux se sentir dans un climat familial qui les pousse à la performance et à accomplir leurs tâches dans la bonne ambiance en évitant tout environnement frustrant.

L'organisation de travail

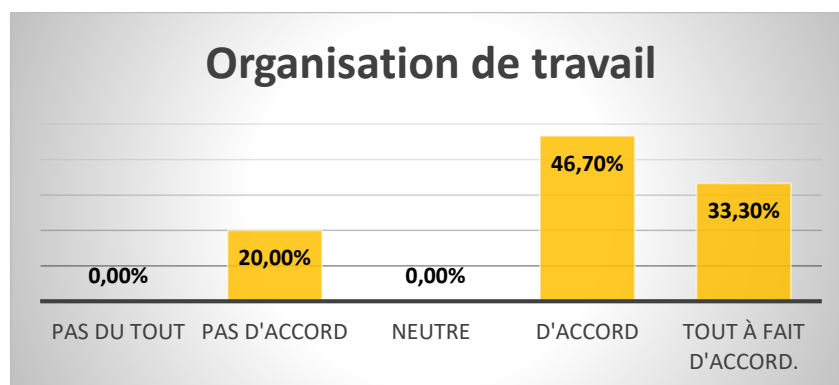
Est-ce que les tâches confiées sont-elles bien réparties entre vous ?

Tableau 12 : Répartition de l'échantillon par rapport à l'organisation de travail

Organisation de travail	Pourcentage
Pas du tout	0,00%
Pas d'accord	20,00%
Neutre	0,00%
D'accord	46,70%
Tout à fait d'accord.	33,30%
Total	100,00%

Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

Figure 22 : Répartition de l'échantillon selon l'organisation de travail



Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013.

L'organisation de travail n'échappe pas à la même ligne directrice des réponses précédentes. 80% des répondants déclarent que les tâches confiées sont bien réparties entre l'ensemble des collaborateurs. Ce qui est considéré comme un bon indice d'équité au travail.

En s'appuyant sur notre observation sur terrain, nous avons remarqué l'existence d'une fiche de tâche pour chaque collaborateur/employé exerçant dans « Divindus 3d ». L'ensemble des collaborateurs possèdent une tâche spécifique à accomplir dans l'intérêt collectif de l'entreprise. Ceci confirme le résultat des répondants qui témoignent que les tâches sont bien réparties entre les collaborateurs de la filiale.

Clarté de la mission

La mission et les objectifs ainsi que les responsabilités de chacun sont-elles bien définies?

Figure 23 : Répartition de l'échantillon selon la clarté de la mission de chacun des collaborateurs



Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

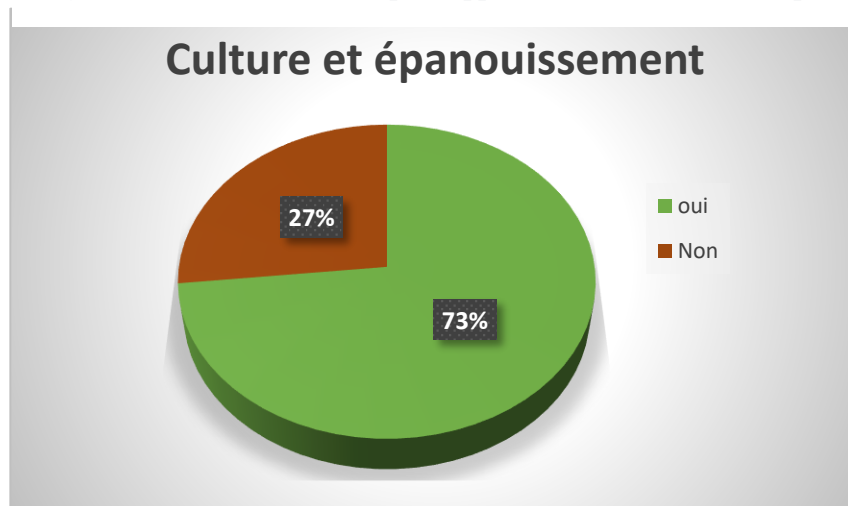
De même que précédemment, la quasi majorité des répondants estiment que les **missions, objectifs et responsabilités** sont bien défini par leur hiérarchie.

Ceci peut être expliqué par le fait que les missions sont bien partagées entre l'ensemble des collaborateurs.

Culture et épanouissement

La culture actuelle et l'état d'esprit de l'entreprise, sont-ils à votre avis favorables à votre épanouissement et progression même de trajectoire de carrière ?

Figure 24 : Répartition de l'échantillon suivant le degré de satisfaction des collaborateurs par rapport à la culture de l'entreprise



Source : élaboré par nos soins en utilisant Excel 2013

La **culture actuelle** et l'état d'esprit de l'entreprise confirment davantage les réponses précédentes. Presque $\frac{3}{4}$ des répondants estiment que la culture actuelle est positive et leur permet un certain épanouissement et progression de carrière.

Les variables croisées :

1. Climat de travail/ Relation entre collaborateurs

La coopération et l'entraide entre les collaborateurs et votre manager se développent-elles dans la bonne humeur ?

Les relations entre les collaborateurs sont-elles satisfaisantes ?

Tableau 13 : Relation entre les collaborateurs et le climat de travail

Relation entre les collaborateurs	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
climat de travail						
Pas du tout	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pas d'accord	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Neutre	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
D'accord	0,0%	0,0%	0,0%	88,9%	33,3%	66,7%
Tout à fait d'accord.	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	66,7%	33,3%
TOTAL	0,0%	0,0%	0,0%	100%	100%	100%

Source : élaboré par le logiciel SPHINX

Chapitre III : Analyse de la relation entre management situationnel et performance humaine au sein de la direction générale de DIVINDUS 3D

Les 100% des répondants déclarent que les relations entre les collaborateurs sont satisfaisantes et confirment que la coopération et l'entraide entre les collaborateurs et les managers se développent dans la bonne humeur.

Nous confirmons ce résultat, d'ailleurs c'est ce que nous avons observé lors de notre stage pratique que le climat de travail de l'entreprise aide les collaborateurs à créer une certaine dynamique et entraide entre eux ce qui les rend plus motivés à accomplir leurs missions et par la suite arriver à être plus performants au quotidien.

2. Participation/ Délégation

Est-ce que vous avez l'habitude de participer à la prise de décision ?

Est-ce que votre manager vous délègue certaines de ses prorogatives (ses tâches) ?

Tableau 14 : Relation entre participation et délégation

participation	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
Délégation						
pas du tout d'accord	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pas d'accord	0,0%	42,9%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%
Neutre	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
D'accord	0,0%	57,1%	0,0%	87,5%	0,0%	73,3%
Tout à fait d'accord	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%	6,7%
TOTAL	0,0%	100%	0,0%	100%	0,0%	100%

Source : élaboré par le logiciel SPHINX

87,5% des répondants qui déclarent avoir participé à la prise de décision sont vu délégué certaines prérogatives de leurs managers.

Nous constatons à travers le croisement des deux variables (participation et délégation) que la participation des collaborateurs et leur délégation de certaines tâches est une partie intégrante de la culture de l'entreprise « Divindus 3D » qui encourage ce genre de style de management

moderne en faisant preuve d'une introduction de nouvelles pratiques managériales. Rappelons que c'est une entreprise publique et généralement ce type d'organisation applique un management classique.

3. Information/ Délégation

Disposez-vous d'une information suffisante et fiable pour réaliser votre travail?

Est-ce que votre manager vous délègue certaines de ses prorogatives (ses tâches) ?

Tableau 15 : Relation entre information et délégation

Chapitre III : Analyse de la relation entre management situationnel et performance humaine au sein de la direction générale de DIVINDUS 3D

Délégation	pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
information						
Pas du tout	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
pas d'accord	0,0%	33,3%	0,0%	45,5%	0,0%	40,0%
Neutre	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
D'accord	0,0%	66,7%	0,0%	36,4%	100%	46,7%
Tout à fait d'accord	0,0%	0,0%	0,0%	18,2%	0,0%	13,3%
TOTAL	0,0%	100%	0,0%	100%	100%	100%

Source : élaboré par le logiciel SPHINX

45,5% des collaborateurs, qui font objet de **délégation**, déclarent qu'ils ne reçoivent pas assez d'**informations** sur la tâche confiée. Ceci peut être expliqué que les managers sont dépassés par la charge de travail et n'ont pas assez de temps pour donner de l'information suffisante et nécessaire afin d'assurer l'avancement du travail (Manque d'informations avant la délégation). Nous pouvons aussi expliquer ce résultat par rapport aux tâches qui sont routinières, dans ce cas les managers ne peuvent pas distinguer l'information importante de celle qui ne l'est pas. Autrement dit, il considère toutes les informations comme étant une information évidente, alors que les collaborateurs peuvent trouver de l'ambiguïté dans cette information.

4. Clarté de la mission/organisation de travail

**La mission et les objectifs ainsi que les responsabilités de chacun sont-elles bien définies?
Est-ce que les tâches confiées sont-elles bien réparties entre vous?**

Tableau 16 : Relation entre la clarté de la mission et l'organisation de travail

organisation de travail	Pas du tout	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord.	TOTAL
Clarté de la mission						
Pas du tout	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pas d'accord	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	20,0%	13,3%
Neutre	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
D'accord	0,0%	33,3%	0,0%	57,1%	80,0%	60,0%
Tout à fait d'accord.	0,0%	33,3%	0,0%	42,9%	0,0%	26,7%
TOTAL	0,0%	100%	0,0%	100%	100%	100%

Source : élaboré par le logiciel SPHINX

80% des répondants qui pensent que la répartition des tâches est bien définie sont unanime sur le fait que leurs missions sont bien claires.

Le croisement des deux variables montre que l'entreprise possède une organisation de travail saine. Le travail de chacun est expliqué et communiqué d'une manière claire permettant de créer une valeur ajoutée.

5. Capacité d'adaptation/ Style de management

S'adaptez-vous facilement aux situations nouvelles, aux transformations?

Le style de management pratiqué au sein de votre entreprise est-il à votre avis en adéquation avec vos attentes ?

Tableau 17 : Relation entre la capacité d'adaptation et le style de management

capacité d'adaptation	Pas du tout	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	TOTAL
style de management						
Pa du tout d'accord	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	6,7%
Pas d'accord	0,0%	0,0%	0,0%	21,4%	0,0%	20,0%
Neutre	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
D'accord	0,0%	0,0%	0,0%	71,4%	100%	73,3%
Tout à fait d'accord	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	0,0%	0,0%	0,0%	100%	100%	100%

Source : élaboré par le logiciel SPHINX

Plus des 2/3 des répondants (71,4%) qui pensent que le style de management pratiqué au sein l'entreprise est en adéquation avec leurs attentes déclarent pouvoir s'adapter aux changements facilement. Ce qui signifie que le style de management appliqué leur facilite l'appréhension des situations nouvelles et augmente leur capacité de réaction face aux changements de l'environnement.

6. Style et performance/ Capacité d'adaptation

Selon votre perception quel style de management qui pourra rendre les collaborateurs plus performants ?

S'adaptez-vous facilement aux situations nouvelles, aux transformations ?

Tableau 18 : Relation entre le style et performance et la capacité d'adaptation

style et performance	Style directif (Recevoir des instructions et contrôle des réalisations)	Style participatif (Faire participer les collaborateurs à la prise de décision)	Style Déléгатif (Permettre au collaborateur de prendre certaine décision à la place de son responsable)	Axé sur les résultats (Fixer des objectifs ambitieux et suivi des résultats de réalisation).	TOTAL
capacité d'adaptation					
Pas du tout	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pas d'accord	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Neutre	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
D'accord	75,0%	100%	100%	0,0%	93,3%
Tout à fait d'accord	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%
TOTAL	100%	100%	100%	0,0%	100%

Source : élaboré par le logiciel SPHINX

100% des participants qui affirment pouvoir s'adapter facilement aux différentes situations sont

Chapitre III : Analyse de la relation entre management situationnel et performance humaine au sein de la direction générale de DIVINDUS 3D

ceux qui perçoivent également le style participatif, délégatif et même directif comme étant des styles qui favorisent plus de performance chez les collaborateurs.

A travers cette relation qui existe entre ces deux variables, nous pouvons dire que les styles pratiqués au sein de cette entreprise permettent aux collaborateurs de s'adapter facilement aux différentes situations. Nous avons ainsi remarqué qu'ils pensent que le style de management n'est pas unique puisque chacun d'entre eux le perçoit différemment. Ceci nous pousse à admettre que le manager doit adopter un style personnalisé et adapté à chaque collaborateur et situation, on parle d'un management situationnel que nous avons bien défini dans la partie théorique de notre mémoire.

7. Climat de travail/ participation

La coopération et l'entraide entre les collaborateurs et votre manager se développent-elles dans la bonne humeur ?

Est-ce que vous avez l'habitude de participer à la prise de décision ?

Tableau 19 : Relation entre le climat de travail et la participation

climat de travail	Pas du tout	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord.	TOTAL
participation						
Pas du tout d'accord	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pas d'accord	0,0%	0,0%	0,0%	30,0%	80,0%	46,7%
Neutre	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
D'accord	0,0%	0,0%	0,0%	70,0%	20,0%	53,3%
Tout à fait d'accord	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	0,0%	0,0%	0,0%	100%	100%	100%

Source : élaboré par le logiciel SPHINX

70% des participants ont été d'accord sur le fait qu'ils participent à la prise de décision et que la coopération et l'entraide entre les collaborateurs et les managers se développent dans la bonne humeur.

Ceci nous mène à penser qu'il existe une relation entre le climat de travail et le style de management pratiqué au sein de l'entreprise. Autrement dit, le style de management efficace appliqué par les managers a permis à « Divindus 3D » d'avoir un climat de travail favorable pour que les collaborateurs puissent donner le meilleur de soi pour leur développement personnel dans le sens individuel et pour l'intérêt collectif sur le plan organisationnel et économique.

8. Style et performance / âge

Selon votre perception quel style de management qui pourra rendre les collaborateurs plus performants ?

Âge

Tableau 20 : Relation entre le style et performance et l'âge.

	age	moins de 30 ans	de 31 à 40 ans	de 41 à 50 ans	plus de 50 ans	TOTAL
style et performance						
Style directif (Recevoir des instructions et contrôle des réalisations)		33,3%	0,0%	50,0%	100%	26,7%
Style participatif (Faire participer les collaborateurs à la prise de décision)		66,7%	57,1%	50,0%	0,0%	53,3%
Style Délégatif (Permettre au collaborateur de prendre certaine décision à la place de son responsable)		0,0%	42,9%	0,0%	0,0%	20,0%
Axé sur les résultats (Fixer des objectifs ambitieux et suivi des résultats de réalisation).		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL		100%	100%	100%	100%	100%

Source : élaboré par le logiciel SPHINX

100% des répondants qui ont plus de 50 ans considèrent que le style directif soit le style le plus performant. Ceci pourrait être expliqué par leurs convictions vis-à-vis des anciennes pratiques managériales.

66.7% des collaborateurs qui ont moins de 30 ans, préfèrent le style participatif car il répond à leurs ambitions. Tandis que 42,9% qui ont entre 31 et 40 ans choisissent le Délégatif comme étant un style qui rend les collaborateurs plus performants.

Ceci confirme les réponses des managers lors de l'entretien concernant l'adaptation aux styles modernes et collaboratifs par les nouvelles générations.

Nous pouvons remarquer à travers ce tableau, qu'il n'existe pas un style de management unique considéré comme performant mais plutôt l'adapter en fonction de chaque génération et que chacun d'entre elle perçoive un style performant différent.

9. Style de management/ relation entre les collaborateurs X climat de travail

Le style de management pratiqué au sein de votre entreprise est-il à votre avis en adéquation avec vos attentes ?

Les relations entre les collaborateurs sont-elles satisfaisantes ?

La coopération et l'entraide entre les collaborateurs et votre manager se développent-elles dans la bonne humeur ?

Tableau 21 : Relation entre le style de mangement avec les deux variables relation entre collaborateurs et climat de travail.

Chapitre III : Analyse de la relation entre management situationnel et performance humaine au sein de la direction générale de DIVINDUS 3D

style de management	Relation entre les collaborateurs	climat de travail
Pa du tout d'accord (1)	D'accord (1)	D'accord (1)
Pas d'accord (3)	Tout à fait d'accord (2) D'accord (1)	Tout à fait d'accord. (2) D'accord (1)
Neutre (0)		
D'accord (11)	D'accord (7) Tout à fait d'accord (4)	D'accord (8) Tout à fait d'accord. (3)
Tout à fait d'accord (0)		
ENSEMBLE (15)	D'accord (9) Tout à fait d'accord (6)	D'accord (10) Tout à fait d'accord. (5)

Source : élaboré par le logiciel SPHINX

D'après le croisement de la variable « **style de management** » avec les deux variables respectives : « **Relation entre les collaborateurs** » et « **climat de travail** ». Nous pouvons remarquer que 73,33% (11 participants) parmi les répondants qui déclarent avoir un bon climat au travail et une relation satisfaisante entre les collaborateurs, sont ceux qui témoignent avoir un style de management pratiqué par les responsables en adéquation avec leurs attentes.

Synthèse globale, discussions des résultats de l'étude et suggestions :

- A l'issu de nos travaux de recherche sur le terrain de l'entreprise Divindus 3d objet de notre cas d'étude et à partir des éléments de réflexion et de problématique relatifs à l'apport du management situationnel dans la recherche de la performance notamment sur le plan humain et organisationnel, nous avons retenu globalement un ensemble de résultats sur le terrain de cette recherche :
- Le management situationnel en lien avec la recherche de la performance devient aujourd'hui un domaine d'intérêt capital pour l'entreprise de la nouvelle génération.
- Le management situationnel prend de l'ampleur et constitue des éléments de réponse dans la réalité complexe caractérisant le fonctionnement des entreprises en particulier celle qui connaît une dynamique continue de leurs activités.

- L'entreprise Divindus constitue pour les besoins de notre étude un terrain de recherche intéressant car cette dernière ne cesse d'investir ses modes de management allant dans le sens d'une réelle mise en valeur des collaborateurs au sein de l'entreprise.
- L'entreprise Divindus malgré son caractère de fonctionnement dans le secteur public, ne cesse de déployer des efforts de modernisations et de transformations de ses pratiques managériales notamment depuis ces dernières années.
- Les changements et transformations qu'elle a provoqué ne sont pas le produit d'un hasard, il s'agit davantage d'effort et de progrès consenti par son top management et ce à travers des efforts d'améliorations continues de sa culture managériale et organisationnelle globalement et de ses pratiques de gestion au quotidien.
- L'équipe managériale de cette entreprise n'a cessé d'investir durant cette période écoulée de nouveaux modes de management et de pratique d'écoute des collaborateurs encourageant davantage la collaboration et le partage entre le top management, le middle management et l'ensemble des salariés de l'entreprise.
- Les résultats de nos travaux de recherche : enquête qualitative et enquête quantitative nous ont permis de retenir avec beaucoup d'intérêt scientifique que le changement qu'a connu l'entreprise dans ce domaine s'explique essentiellement à la façon de faire travailler l'ensemble des collaborateurs à travers le développement et la participation de chacun. Parmi ces résultats, nous mentionnons :
 - *La plupart des collaborateurs ont été d'accord sur le fait qu'ils participent à la prise de décision et que la coopération et l'entraide entre les collaborateurs et les managers se développent dans la bonne humeur.*
 - *100% des participants qui affirment pouvoir s'adapter facilement aux différentes situations sont ceux qui perçoivent également le style Participatif, Délégatif et même Directif comme étant des styles qui favorisent plus de performance chez les collaborateurs.*
 - *L'adaptation aux styles modernes et collaboratifs par les nouvelles générations.*
 - *66.7% des collaborateurs qui ont moins de 30 ans, préfèrent le style participatif car il répond à leurs ambitions. Tandis que 42,9% âgés entre 31 et 40 ans choisissent le Délégatif comme étant un style qui rend les collaborateurs plus performants.*

- *87,5% des répondants qui déclarent avoir participé à la prise de décision sont vu délégué certaines prérogatives de leurs managers.*
 - *71,4% des participants qui pensent que le style de management pratiqué au sein de l'entreprise est en adéquation avec leurs attentes déclarent pouvoir s'adapter aux changements facilement.*
 - *Des problèmes de communication entre collaborateurs et managers se manifestent, car plus de la moitié des répondants estiment qu'ils ont ces problèmes en raison d'indisponibilité du manager, le message non convainquant et peu clair.*
- L'étude de ces résultats, globalement, nous permettent ainsi de retenir que l'entreprise malgré les efforts qu'elle déploie dans le sens du management collaboratif et situationnel sur le terrain, il ressort ainsi des paradoxes dans son fonctionnement, parmi ces paradoxes, on retient :
- La présence d'un déficit en matière de communication managériale entre les managers et les collaborateurs ainsi qu'entre les différentes structures régissant le fonctionnement de l'entreprise actuellement.
 - Comme nous le savons, la communication constitue le moteur du fonctionnement de l'entreprise. A défaut il résultera des incohérences dans la mise en valeur du contenu des messages et du cadre d'orientation de l'entreprise.
 - La Communication managériale constitue et constituera désormais un outil puissant des managers au sein de l'entreprise moderne.
 - A défaut, des difficultés et obstacles entre autres l'ambiguïté des messages voire le bruit à tous les niveaux de fonctionnement de l'entreprise constituerons des zones d'incertitudes ce qui se traduira par un langage incohérent et inadapté à la recherche de la cohérence et de la performance.
 - On peut retenir que l'organisation et l'organigramme caractérisant le fonctionnement de l'entreprise connaisse aussi un déficit dans son système de fonctionnement.

Chapitre III : Analyse de la relation entre management situationnel et performance humaine au sein de la direction générale de DIVINDUS 3D

- Organiser c'est aussi communiquer et informer à temps. Pour permettre cette adéquation entre communication, information et organisation, il est nécessaire de faire appel au principe de base régissant les organisation à l'échelle universel, entre autre qui fait quoi doit être claire, décliner les objectifs à tous les salariés, coordonner et coopérer, développer le sens commun, assurer la mise à niveau de l'ensemble des membres de l'organisation notamment sur le plan d'acquisition et du renouvellement des compétences des ressources humaines de l'entreprise.
- Faire progresser les ressources humaines à travers des styles de direction adaptés et cohérents avec le profil de chacun des collaborateurs et leurs degrés d'engagement.
- En raison du manque d'information avant la phase de délégation de certaines tâches aux différents collaborateurs, nous souhaiterions insister sur l'importance de la délégation comme un puissant outil de management mobilisant les compétences détenues et potentielles des collaborateurs.
- Nous invitons les dirigeants et managers de cette entreprise à assurer une bonne relation avec les collaborateurs à travers la bonne communication en tenant compte des tâches qui sont mesurables pour pouvoir évaluer la performance des collaborateurs à la base d'un résultat chiffré et quantifié. Ceci va créer le feedback attendu par les managers, car ces derniers détermineront la qualité et leurs performances.

Conclusion générale

Conclusion générale

Pour réussir dans l'environnement actuel, caractérisé par la complexité et l'instabilité, l'entreprise a besoin de ressources humaines autonomisées, engagées pour la réalisation des objectifs organisationnels, mais cela dépend du rôle du leader- manager et sa capacité à s'adapter à chaque situation, nous parlons donc d'un management situationnel et son impact sur la performance des collaborateurs au travail.

Nous pouvons constater que le management est en train de prendre plusieurs formes. En effet, les managers adoptent à chaque fois un comportement différent afin de gérer leurs collaborateurs. Hersey et Blanchard ont popularisé une théorie aujourd'hui largement répandue qui pose le principe d'un management nécessairement flexible : le management situationnel, qui consiste à appliquer plusieurs styles en même temps à savoir : Directif, Participatif, Délégatif, et celui Axé sur les résultats.

Le leader situationnel dans son application nécessite d'avoir entre ses mains des outils pour s'adapter aux collaborateurs, qui impliquent forcément des compétences clés à tenir en compte, tels que : l'écoute active, la bonne communication, la confiance, le feedback, l'intelligence émotionnelle et empathie, l'honnêteté, mobiliser les gens autour d'une vision commune, impliquer les autres et faire développer les compétences des collaborateurs par la formation.

Dans ce même sens, la notion de performance humaine est l'une des préoccupations majeures du leader, considéré comme l'un des défis stratégiques les plus importants, celui de placer l'être humain et les relations humaines au cœur du management.

Si les ressources humaines sont négligées, ou si le style de leadership n'est pas adapté en conséquence, les collaborateurs ne réaliseront pas leur potentiel, et les performances humaines ne seront donc pas au niveau requis.

A travers notre travail de recherche au sein de **DIVINDUS 3D**, le principal but était celui de discuter le lien qui existe entre le management situationnel et la performance humaine. Nous sommes arrivés à confirmer **la première et la deuxième hypothèse** de départ c'est-à-dire, **Le management situationnel est un nouveau mode de management adapté aux contextes de la recherche de la performance humaine au sein de l'entreprise moderne et le style de direction adopté par les managers de Divindus 3D favorise la recherche de la performance**

Conclusion générale

des hommes au travail.

Le style de management pratiqué au sein de l'entreprise est en adéquation avec les attentes des collaborateurs qui leurs permettent de s'adapter aux changements facilement.

Le style de management n'est pas unique puisque chacun d'entre eux le perçoit différemment et considère le style Participatif, Délégatif et même Directif comme étant des styles qui favorisent plus de performance chez eux.

En ce qui concerne la **troisième hypothèse**, elle n'est pas totalement confirmée c'est-à-dire que, **le management situationnel permet aux collaborateurs d'être cohérents, engagés et plus performants.**

D'une part, Les collaborateurs de la Direction Générale n'ont pas la même perception sur le style de management le plus efficace et adopté par leurs managers, mais ils partagent l'idée qu'il faut faire participer leurs collaborateurs, leurs faire confiance et leurs déléguer certaines tâches afin de les responsabiliser et les rendre plus performants.

Et d'autre part, les critères d'évaluation qualitatifs et difficilement mesurables rendent l'évaluation de la performance très ambiguë, en outre l'absence d'un réel feedback entre les managers et les collaborateurs. Ces derniers n'ont pas la moindre idée (positive ou négative) sur la qualité de leur travail et leur performance.

Globalement, nous pouvons dire que le mangement situationnel au sein de DIVINDUS 3D se traduit par l'application de plusieurs styles de management par différents managers (diversité de pratiques managériales). Néanmoins ces pratiques managériales souffrent de certaines insuffisances : la présence d'un déficit en matière de communication managériale entre les managers et les collaborateurs ainsi qu'entre les différentes structures régissant le fonctionnement de l'entreprise, le manque d'information avant la phase de délégation, n'a pas généré un réel feedback de la part des managers.

C'est dans ce sens, que nous pouvons constater qu'il y a un impact qui peut être amélioré en prenant en charge ces insuffisances managériales.

Nous tenons à mentionner que les résultats mis en valeur par cette étude sont limités à l'échantillon sujet de l'enquête, vu le manque de temps et le manque de moyen pour réaliser une recherche d'envergure. Néanmoins ils constituent une première réflexion qui pourra éventuellement être généralisée à toute l'entreprise DIVINDUS 3D ainsi qu'à l'ensemble des filiales du groupe DIVINDUS.

Conclusion générale

En effet, notre travail constitue une ouverture scientifique pour d'autres thèmes et travaux de recherche plus approfondi dans les domaines tels que : *Management situationnel et cohésion d'équipe, Leadership situationnel et son impact sur l'engagement des collaborateurs, Les compétences les plus critiques des leaders-managers en lien avec la performance au travail...*

Bibliographie

Ouvrages :

- ALAMI et autres : *Performance des équipes : Cas des PME marocaines*, édition L'Harmattan, Maroc, 2018
- ARMAND(A) : *Confiance et leadership, dans un environnement complexe*, ESF éditions, 1^{re} édition, Paris, 2016
- ARMSTRONG(M) : *Devenez un (encore !) meilleur manager*, traduit par Gaboriaud (M), Les Guides Réussite I L'Entreprise
- BARABEL (M) ET MEIER(O) : *Manager : Les nouvelles pratiques du management*, 3^eédition, édition DUNOD, paris, 2015
- BENRAOUANE, (S) : *Le management des ressources humaines*, édition Office des Publications Universitaires, Alger, 2010
- BOUYAKOUB (A) : *administration industrielle et générale*, ENAG EDITIONS, Alger, 1990
- BOYER, (A), GOZLAN, (G) : « 10 repères essentiels pour une organisation en mouvement », Edition D'organisation, Paris, 2000.
- BURNS, (J-M): *Leadership*, Edition Harper & Row, New York, 1978
- CHARPENTIER, (P) : *Management et gestion des organisations*, édition Armond Colin, Paris, 2007.
- DESPLATS(M) ET PINAUD (F) : *Manager la génération Y*, édition DUNOD, Paris, 2011
- DRUCKER (P) : *The practice of management*, Harper, New York, 1954
- DRUCKER(P) : *L'avenir du management*, 5^e édition, édition Eyrolles, 2010
- FRED, (F): *The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation*, Administrative Science, Quarterly, 1972
- HEMPHILL, (J.K) et COONS, (A.E): *Development of the leader behavior description questionnaire*, édition Bureau of Business Reaserch, Ohio, 1957
- LAUNDRIEUX-KARTOCHIAN(S) : *théorie des organisations*, édition Gualino, 5^{ème} édition, Paris, 2020
- KHMAKHEM, (A) : *la dynamique de contrôle de gestion*, Dunod, Paris, 1992
- MANAGEMENT MODERNE : *Management : science ou bon sens*, édition Les impliqués, paris, 2019

- MARTORY, (B) Et CROZET, (D): Gestion des ressources humaines, édition DUNOD, Paris, 2002.
-
- MINTZBERG(H) : *Manager L'essentiel*, édition Mergnard-Vuibert, paris, 2014
- NELSON(B), Economy(P) et Grillot (A) : *Le Management pour les Nuls*, éditions Générales First, 2^{ème} édition, Paris, 2007
- NOYE (D) : Développer une équipe performante : Piloter son équipe avec le management situationnel, Éditions Eyrolles, 5^{ème} édition, paris, 2016
- PEMARTIN (D) : *TPE/PME : réussissez grâce aux méthodes et outils RH*, EMS Editions, paris, 2017
- PLANE (J-M) : *Théorie des organisations*, 3e édition, DUNOD, Paris, 2008
- ROBBINS, (S) et DECENZO, (D) : *Management : L'essentiel des concepts et des pratiques*, édition Pearson Educations, 4^e édition, Paris, 2004
- SALGADO(M) : *La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations*, 2013
- SCHERMERHORN, (J) et autres : *Comportement humain et organisation*, édition ERPI, 3^{ème}éditions, Québec, 2006
- SEKIOU, (L) et autres : *La gestion des ressources humaines*, DeBook université, 2^{ème} édition, Bruxelles, 2001
- Sous la direction de BROUARD (S) ET DAVERIO(F) : *Les outils du développement personnel pour manager*, édition Eyrolles, paris, 2010
- TISSIER(D) : *Management Situationnel : vers l'autonomie et la responsabilisation*, INSEP édition, 2018.
- VIARGUES(J) : *Le guide du manager d'équipe, les clés pour gérer vos ressources humaines*, éditions d'Organisation, 3^{ème} édition, Paris, 2004
- ZARIFIAN, (P) : *Objectif Compétences, pour une nouvelle logique*, Paris, Editions Liaisons, 1999

Reuves et périodiques :

- Alfes, (K)., Shantz, (A. D.), Truss, (C)., & Soane, (E) (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: A moderated mediation model. *International journal of human resource management*, 24(2), pp330-351.
- BECK(U), « la société du risque », *la Revue Nouvelle*, 2016, n°3

- CHARLES PAUVERS, (B) et autres : « les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voie de recherche », *Notes du LIRHE*, n° 436, septembre 2006, p.39
- ISSOR, (Z) : « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », *Projectics / Proyéctica / Projectique* 2017, Vol .2, n°17, pp.93-103.
- LANGEVIN (P) : « quels facteurs de performance pour quels types d'équipe ? L'avis des managers », *HAL open Science*, 2011, n°X, pp.3-4
- LENA NURYANTI, (B), Rani Rahmawati, (S): The Influence of Situational Leadership and WorkEnvironment towards Employees' Performancei Universitas Pendidikan Indonesia, *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 15, Indonesia,2016, pp540-542.
- SOGBASSI BOCCO, (B) : « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2010, Vol.1, n°241, pp117-124.

Travaux universitaires :

- AL-MOGHRABI, (E): *The Impact of Situational Leadership Styles on Projects Performance*, Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for Master Degree in Business Administration, Middle East University, Jordan,2021
- BOUDJLIDA, (A) : *la performance financière des PME manufacturières conceptualisation et mesure*, mémoire de master, université du Québec, Trois-Rivières, 2002.
- BRIK, (T) : *Essai d'analyse de l'impact du changement fréquent des procédures de dédouanement des marchandises à l'importation sur le transit maritime*, Mémoire de fin de cycle, EHEC, Alger, 2015, pp.83-84.
- Département de l'Énergie des États-Unis, DOE-HDBK-1028-2009, *Human Performance Improvement Handbook: Volume 1: Concepts and Principles*. Washington : Département de l'Énergie des États-Unis, 2009.
- FRIOUI, (Mohamed) : *Cours de Politique Générale et Stratégie de l'entreprise*, DEA Management, FSEG Tunis, 2001
- GHEMARSSA, (M) et GUELIB, (M) : *L'impact du leadership sur la performance humaine*, Mémoire de fin de cycle, EHEC, Alger, 2012
- LEBAS, (M) « performance : mesure et management. Faire face à un paradoxe », Groupe HEC, Paris, 1998.

- **Webographie :**

- <https://hr4free.com/fr/Techniques-de-communication/D%C3%A9finition-%C3%A9coute-active-Carl-Rogers> publié en 2022, consulté le 26/04/2022 à 00 :41
- https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/mentalhealth_activelisting.html#:~:text=Dans%20le%20cadre%20de%20la,ce%20qu'elle%20vous%20dit. modifié le : 25/04/2022, consulté le 26/04/2022 à 00h49
- https://www.i-manuel.fr/REBTS_MG2/REBTS_MG2part3dos1CO2doc3.htm consulté le 13/05/2022 à 20h50
- <https://openclassrooms.com/>, consulté le 15/05/2022 à 10h11
- <https://www.forbes.com/sites/jasonnazar/2013/09/09/16-surprising-statistics-about-small-businesses/#62dbac535ec8> consulté le 01/06/2022 à 00h12
- <https://www.forbes.com> consulté le 01/06/2022 à 00h30

Annexes



Guide d'entretien



DIVINDUS 3D

L'impact du management situationnel sur la performance humaine

PRÉSENTÉ A

Mr MOULOUD DELIL
Mme OULD LAMARA FARIDA
Mr BENSABER AHMED
Mr MOUAD HALLADJ
Mr BOULARES RACHID.

PRÉSENTÉ PAR

SERRADJ BESMA

FÉVRIER 2022



Objectifs de ce guide d'entretien

- Elaborer un entretien auprès des principaux acteurs et leaders managers au sein de l'entreprise **DIVINDUS**, objet de notre cas d'étude, et de situer d'abord l'importance du style d'encadrement et de direction introduit dans cette entreprise.
- Mieux comprendre et appréhender l'intérêt de ces styles de direction dans la mise en valeur de la culture et des valeurs de l'entreprise en question.
- Montrer aussi comment ces différents styles de management et de collaboration et même d'encadrement influencent-ils sur la recherche de la performance.
- Montrer aussi à travers ces entretiens le type d'expérience vécu par les différents leaders managers en matière de style de direction et de leurs impacts sur la recherche de la performance en général notamment sur le plan humain, comportemental en général.
- Ces entretiens nous permettent aussi de mettre en relief à quel niveau le management situationnel est-il prépondérant (est-il dominant) au sein des pratiques managériales et situationnelles sur le terrain.

Contenu des questions des entretiens

En ce qui concerne le contenu des questions à se poser lors des différents entretiens avec les leaders managers, objet de notre cas d'étude, nous retenons :

Q1 : Votre entreprise aujourd'hui fait-elle appel réellement au management classique ou plutôt au management participatif et collaboratif moderne ?

Q2 : Quelles sont à votre avis les leviers de base du management moderne ?

Q3 : Pensez-vous que la formation des cadres et le développement des compétences constituent un réel investissement ?

Q4 : Quelles sont les indicateurs de performance humaine selon votre expérience ?

Q5 : Comment vous appréciez la performance des collaborateurs au sein de la Direction Générale ?

Q6 : Comment le management situationnel est appliqué dans cette entreprise afin d'être plus performante ?

Q7 : Pensez-vous que les nouvelles générations sont plus susceptibles d'accepter ce nouveau style de management par rapport à l'ancienne génération ?

Q8 : Quelles sont les différentes formes de communication au sein de Divindus 3D ?

Q9 : Quelles sont les valeurs dont Divindus 3D apprécie ?

ANNEXE 02 : Questionnaire destiné aux collaborateurs de DIVINDUS 3D

Enquête sur l'impact du management situationnel sur la performance humaine

Mai 2022 - Divindus 3D

Dans le but de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en management et entrepreneuriat à l'EHEC portant sur : l'impact du management situationnel sur la performance humaine.

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire qui va nous aider dans notre recherche scientifique en vous rassurant ainsi l'anonymat de vos réponses.

Informations personnelles

1. Sexe

1. Masculin 2. Féminin

2. Formation et profil

1. Ingénieur et profil technique
 2. Diplômé en science de gestion et management des entreprises
 3. Autres diplômes poste universitaires
 4. Formation sur le tas à l'interne de l'entreprise

3. Ancienneté dans l'entreprise

1. Moins d'un an 2. De 1 an à 3 ans
 3. De 3 ans à 5 ans 4. Plus de 5 ans.

4. Âge

1. Moins de 30 ans 2. De 31 à 40 ans
 3. De 41 à 50 ans 4. Plus de 50 ans

Style de management

5. Le style de management pratiqué au sein de votre entreprise est-il à votre avis en adéquation avec vos attentes ?

1. Pas du tout d'accord 2. Pas d'accord
 3. Neutre 4. D'accord
 5. Tout à fait d'accord

6. Selon votre perception quel style de management qui pourrait rendre les collaborateurs plus performants ?

1. Style directif (Recevoir des instructions et contrôle des réalisations)
 2. Style participatif (Faire participer les collaborateurs à la prise de décision)
 3. Style Délégatif (Permettre au collaborateur de prendre certaine décision à la place de son responsable)
 4. Axé sur les résultats (Fixer des objectifs ambitieux et suivi des résultats de réalisation).

7. Pensez-vous que les pratiques actuelles en matière de management et évaluation de la performance répond-t-elle à votre avis à une meilleure motivation et dynamique au travail ?

1. Oui 2. Non

8. Est-ce que vous avez l'habitude de participer à la prise de décision ?

1. Pas du tout d'accord 2. Pas d'accord
 3. Neutre 4. D'accord
 5. Tout à fait d'accord

9. Les relations entre les collaborateurs sont-elles satisfaisantes ?

1. Pas du tout d'accord 2. Pas d'accord
 3. Neutre 4. D'accord
 5. Tout à fait d'accord

10. Avez-vous déjà rencontré des problèmes de communication avec votre manager ?

1. Oui 2. Non

11. Si oui, pourquoi ?

1. Problème d'indisponibilité du manager
 2. Problème d'écoute du manager
 3. Problème de clarté du message
 4. Problème de message non convainquant

12. Généralement, Votre manager vous donne-t-il du feedback sur vos performances au travail ?

1. Pas du tout d'accord 2. Pas d'accord
 3. Neutre 4. D'accord
 5. Tout à fait d'accord.

13. Est-ce que votre manager vous délègue certaine de ses prrogatives (ses tâches) ?

1. Pas du tout d'accord 2. Pas d'accord
 3. Neutre 4. D'accord
 5. Tout à fait d'accord

14. Est-ce que vous bénéficiez du soutien et des encouragements de votre manager quand vous êtes en face de problématique ou de tâche difficile à réaliser ?

1. Pas du tout d'accord 2. Pas d'accord
 3. Neutre 4. D'accord
 5. Tout à fait d'accord.

15. Disposez-vous d'une information suffisante et fiable pour réaliser votre travail ?

1. Pas du tout 2. Pas d'accord
 3. Neutre 4. D'accord
 5. Tout à fait d'accord

16. S'adaptez-vous facilement aux situations nouvelles, aux transformations ?

1. Pas du tout 2. Pas d'accord
 3. Neutre 4. D'accord
 5. Tout à fait d'accord

17. La coopération et l'entraide entre les collaborateurs et votre manager se développent-elles dans la bonne humeur ?

1. Pas du tout 2. Pas d'accord
 3. Neutre 4. D'accord
 5. Tout à fait d'accord.

18. Est-ce que les tâches confiées sont-elles bien réparties entre vous ?

1. Pas du tout 2. Pas d'accord
 3. Neutre 4. D'accord
 5. Tout à fait d'accord.

19. La mission et les objectifs ainsi que les responsabilités de chacun sont-elles bien définies ?

1. Pas du tout 2. Pas d'accord
 3. Neutre 4. D'accord
 5. Tout à fait d'accord.

20. La culture actuelle et l'état d'esprit de l'entreprise, est-il à votre avis favorable à votre épanouissement et progression même de trajectoire de carrière ?

1. oui 2. Non

Table des matières

Résumé

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
I.1. L'approche théorique du management	8
1.1. Les théories du management.....	8
1.1.1 Le rôle du manager selon Fayol	10
1.1.2. Les recherches les plus récentes sur le rôle du manager	10
1.2. Les liens entre l'évolution sociale économique et culturelle et les formes de management	11
1.2.1. L'évolution sociale et culturelle	11
1.2.2. Une restructuration de la pyramide hiérarchique	13
1.2.3. L'utilisation des nouvelles technologies	13
1.2.4. Un nouveau management.....	14
I.2. Management situationnel et leadership	14
2.1. Généralités	14
2.1.1. La distinction entre Management et Leadership	15
2.1.2. La distinction entre le Manager leader et le Manager gestionnaire	16
2.2 Management situationnel et styles de leadership	17
2.2.1 L'évolution du modèle du Management situationnel à travers les différentes recherches sur le leadership.....	17
2.2.1.1. Les recherches de LIKERT, KATZ et KAHN	17
2.2.1.2. La grille managériale de BLACK ET MOUTON	18
2.2.1.3. La théorie de la contingence de Fiedler :	19
2.2.1.4. La théorie de l'objectif-trajectoire de House :.....	20
2.2.1.5. Le modèle de leadership situationnel de Hersey et Blanchard :	21
2.2.1.6. Le management situationnel selon Dominique Tissier (contemporain)	22
2.2.2. Apports et limites du management situationnel	25
I.3. Les compétences critiques du leadership.....	26
3.1. Communication/écoute :	26
3.1.1. L'écoute active	26
3.1.2. La confiance :.....	27
3.2. Les compétences managériales.....	27
3.2.1. L'Intelligence émotionnelle et empathie	28
3.2.2. Les valeurs et intégrité	28
3.2.3. La vision	28
3.2.4. La responsabilisation	28
3.3 La formation	28
3.3.1. Condition d'utilisation de la formation	29
II.1. Généralités sur la performance.....	32
1.1. Définitions	32
1.1.1. La Performance dans le champ de la gestion :.....	32

1.1.2	La Performance dans le champ de l'entreprise.....	33
1.1.3.	Pluralité terminologique :	33
1.1.3.1.	D'une performance financière à une performance organisationnelle.....	34
1.1.3.2.	D'une performance objective à une performance en tant que construit social	34
1.1.3.3.	D'une performance « outil de mesure » à une performance « outil de gestion ».....	34
1.4.	Performance globale	35
1.2.	Mesure de performance	36
1.2.1.	L'intérêt de mesure de la performance et son indice	37
1.2.2.	Les niveaux de mesure de la performance.....	37
2.	La Performance humaine	39
2.1.	Définition	39
2.2.	Associer les performances des RH aux performances de l'entreprise.....	40
2.2.1.	Créer des objectifs collectifs au sein de l'entreprise	40
2.2.2.	Attirer et fidéliser les managers et les principaux collaborateurs	41
2.2.3.	Faire participer le collaborateur	41
2.2.4.	Motiver les collaborateurs.....	41
2.3.	L'évaluation des performances :.....	41
2.3.1.	Les méthodes d'évaluation des performances	42
2.4.	La Performance individuelle et collective	46
2.4.1.	La performance individuelle	46
2.4.2.	La performance collective.....	47
3.	Compréhension de la relation entre management situationnel et performance humaine	49
3.1.	Comment rendre les collaborateurs plus performants	49
3.2.	Adapté son mode de management au collaborateur.....	50
3.3.	Etudes déjà faites sur le leadership situationnel et la performance humaine	51
3.3.1.	L'influence du leadership situationnel et de l'environnement de travail sur la performance des employés (Étude de Nuryanti et Rahmawati)	51
3.3.2.	L'étude du style de leadership situationnel sur une entreprise de construction indonésienne », (par Setiawan, et. Al).....	52
III.1.	Présentation de l'organisme d'accueil	56
1.1.	Présentation générale du Groupe DIVINDUS :.....	56
1.1.1.	Brève présentation du Groupe DIVINDUS :	56
1.1.2.	Ses différents services :.....	56
1.1.3.	Principaux objectifs du Groupe.....	57
1.1.4.	Atouts du Groupe	58
1.2.	Historique et présentation de DIVINDUS 3D :	58
1.2.1.	Historique de la 3D :	58
1.2.2.	Présentation de l'entreprise DIVINDUS 3D :	59
1.2.3.	Les activités et les missions de la 3D	59
1.3.	L'organisation de l'Entreprise DIVINDUS 3D.....	60
1.3.1.	Type de structure de l'entreprise	63
III.2.	Etude de la relation Management situationnel/ Performance humaine suivant une approche qualitative.....	64
2.1.	La présentation de la méthodologie de recherche :.....	64
2.1.1.	Démarches méthodologiques et scientifiques	64
2.1.2.	La population à étudier :.....	65

2.1.3.	Outil de recueil des données	65
2.2.	Objectifs de ce guide d'entretien et élaboration des questions de l'entretien.....	66
2.2.1.	Objectifs du guide d'entretien	66
2.2.2.	Elaboration des questions de l'entretien :.....	66
2.3.	Analyse du guide d'entretien	67
III.3.	Etude de la relation suivant une approche quantitative	75
3.1.	Démarches méthodologiques et scientifiques	75
3.2.	La taille de l'échantillon	75
3.3.	Analyse des résultats :	76
3.3.1.	Modèle d'analyse :.....	76
3.3.2.	Analyse du questionnaire	76
3.4.	Synthèse globale, discussions des résultats de l'étude et recommandations :.....	96
	Conclusion générale.....	103
	Bibliographie.....	106
	Annexes.....	111